



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

THAIS MARA PINHEIRO FERNANDES

**A RELAÇÃO ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS E  
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM  
UMA EMPRESA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2014

THAIS MARA PINHEIRO FERNANDES

**A RELAÇÃO ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS E  
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM  
UMA EMPRESA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL**

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

Professor Orientador: Doutora, Gisela  
Demo Fiuza

Brasília – DF

2014

THAIS MARA PINHEIRO FERNANDES

**A RELAÇÃO ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS E  
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM  
UMA EMPRESA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL**

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

**Thais Mara Pinheiro Fernandes**

Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo  
Professor-Orientador

Dr<sup>a</sup>. Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Mestre, Natasha Fogaça  
Professor-Examinador

Brasília, 19 de novembro de 2014

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família – pai, mãe e irmão – por todo o apoio destinado a mim em todas as etapas da minha vida. Um agradecimento especial ao meu irmão, Marco Tulio, pelo auxílio durante a realização desta pesquisa.

Aos meus amigos, aqueles que eu já conhecia antes da faculdade e permaneceram ao meu lado até hoje, e aos meus amigos adquiridos ao longo da graduação, que fizeram essa experiência ser muito mais divertida e inesquecível. Obrigada amigos, por todos os momentos inesquecíveis e pelo apoio de sempre.

À minha excelente orientadora, Dr<sup>a</sup>. Gisela Demo, por estar sempre presente e disponível para me ajudar do começo ao fim. Obrigada por fazer com que este trabalho fosse possível!

Ao doutorando Thiago Nascimento pelo auxílio durante a execução das análises.

Agradeço também à empresa escolhida que possibilitou a realização da pesquisa, e a todos os participantes que contribuíram para o sucesso deste trabalho.

## RESUMO

Nota-se que os valores organizacionais possuem uma relação direta com as práticas das organizações, dentre elas, as de gestão de pessoas, pois ambos formam o núcleo da cultura de cada organização. Por conseguinte, o objetivo geral deste estudo foi analisar a relação existente entre valores organizacionais, como variável independente, e políticas e práticas de gestão de pessoas, como variável dependente. A pesquisa pode ser classificada como teórico-empírica quanto ao seu enquadramento, e quantitativa quanto à sua natureza. A escala de valores organizacionais utilizada é a de Porto et al. (2013) e a escala de políticas e práticas de gestão de pessoas (EPPRH) é de Demo e Rozzet (2012). A pesquisa foi aplicada em uma empresa pública do ramo de agricultura do Distrito Federal, utilizando questionários aplicados *online* e presencialmente. Quanto às análises utilizadas, foi realizado Escalonamento Multidimensional (MDS) para os dados de valores organizacionais, e regressões múltiplas lineares para analisar a relação existente entre as duas variáveis. Além disso, foi realizada uma revisão bibliométrica para as duas variáveis no período de 2009 a 2014, analisando os periódicos científicos de primeira linha e a institucionalização das pesquisas no Brasil para cada uma das variáveis foi traçada. Por meio dos resultados coletados, é possível afirmar que existe uma relação de predição entre as duas variáveis de estudo, sendo os valores relativos a igualitarismo foram os que mais predisseram as práticas de GP da organização estudada. A pesquisa contribui para o campo do Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, uma vez que investigou uma relação que ainda não havia sido explorada na literatura. Ademais, é um diagnóstico para que os gestores identifiquem áreas da GP que necessitam de melhorias a fim de aprimorar o bem-estar das pessoas e os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Políticas e práticas de gestão de pessoas. Valores organizacionais. Estudo Relacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Pesquisa.....	58
Figura 2 – Escalonamento Multidimensional.....	66
Figura 3 – Esquema dos resultados das análises de regressão .....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores da escala EPPGP.....	62
Tabela 2 – Fatores da escala de valores organizacionais.....	62
Tabela 3 – Novos fatores da escala de valores organizacionais.....	67
Tabela 4 – Novos fatores da escala de políticas e práticas de GP .....	67
Tabela 5 – Análises descritivas dos fatores de valores organizacionais .....	70
Tabela 6 – Correlação dos fatores .....	71
Tabela 7 – Parâmetros da regressão linear para o fator Envolvimento.....	73
Tabela 8 – Parâmetros da regressão linear para o fator TD&E.....	74
Tabela 9 – Parâmetros da regressão linear para o fator Condições de Trabalho .....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões Bipolares de Valores.....	20
Quadro 2 – Tipologias e escalas de Valores Organizacionais .....	21
Quadro 3 – Lista de periódicos de Administração segundo classificação da CAPES .....	23
Quadro 4 – Lista de periódicos de Administração segundo classificação da CAPES .....	24
Quadro 5 – Autores que mais publicaram no período estudado .....	29
Quadro 6 – Distribuição dos grupos de pesquisa sobre Valores Organizacionais por unidade da federação e instituição.....	34
Quadro 7 – Grupos de pesquisa sobre Políticas de GP, Práticas de GP e Gestão de Pessoas por ano de criação.....	34
Quadro 8 – Levantamento de Pesquisadores Doutores com Bolsa de Produtividade – Consulta por assunto “Valores Organizacionais” .....	36
Quadro 9 – Autores que mais publicaram no período estudado .....	46
Quadro 10 – Distribuição dos grupos de pesquisa sobre Políticas e Práticas de GP por unidade da federação e instituição.....	52
Quadro 11 – Ano de criação dos grupos de pesquisa sobre Políticas e Práticas de GP .....	53
Quadro 12 – Levantamento de Pesquisadores Doutores com Bolsa de Produtividade – Consulta por assunto “Gestão de Pessoas” .....	55
Quadro 13 – Variáveis de estudo.....	58
Quadro 14 – Parâmetros da regressão.....	72



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Artigos a respeito de Valores Organizacionais por periódicos .....	27
Gráfico 2 – Artigos sobre Valores Organizacionais por ano .....	27
Gráfico 3 – Enquadramento dos estudos relacionados aos Valores Organizacionais .....	28
Gráfico 4 – Instituições de origem dos autores dos estudos sobre Valores Organizacionais.....	29
Gráfico 5 – Assuntos mais estudados dentro do tema Valores Organizacionais .....	30
Gráfico 6 – Natureza dos artigos teórico-empíricos relacionados aos Valores Organizacionais.....	30
Gráfico 7 – Setor da economia das empresas pesquisadas .....	31
Gráfico 8 – Ramo de atuação das empresas pesquisadas .....	31
Gráfico 9 – Instrumentos de coleta de dados utilizados .....	32
Gráfico 10 – Técnicas de análise mais utilizadas.....	33
Gráfico 11 – Evolução da produção C, T & A dos grupos de pesquisa sobre Valores Organizacionais.....	35
Gráfico 12 – Artigos a respeito de Políticas e Práticas de GP por periódico .....	43
Gráfico 13 – Artigos sobre Políticas e Práticas de GP por ano .....	44
Gráfico 14 – Enquadramento dos estudos relacionados às Políticas e Práticas de GP .....	44
Gráfico 15 – Instituições de origem dos autores dos estudos sobre Políticas e Práticas de GP .....	45
Gráfico 16 – Assuntos mais estudados dentro do tema Políticas e Práticas de GP... ..	47
Gráfico 17 – Natureza dos artigos teórico-empíricos relacionados às Políticas e Práticas de GP .....	47
Gráfico 18 – Setor da economia das empresas pesquisadas .....	48
Gráfico 19 – Ramo de atuação das empresas pesquisadas .....	49
Gráfico 20 – Instrumentos de coleta de dados utilizados .....	50
Gráfico 21 – Técnicas de análise mais utilizadas.....	51
Gráfico 22 – Evolução da produção C, T & A sobre Políticas e Práticas Gestão de Pessoas .....	54
Gráfico 23 – Média e desvio padrão dos fatores de políticas e práticas de GP .....	68
Gráfico 24 – Distribuição de frequência dos valores organizacionais por fator .....	70

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Formulação do problema .....	14
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos.....	15
1.4	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Estado da Arte sobre Valores Organizacionais.....	17
2.1.1	Produção Nacional sobre Valores Organizacionais.....	23
2.1.2	Institucionalização da Pesquisa sobre Valores Organizacionais.....	33
2.2	Estado da Arte sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	36
2.2.1	Produção Nacional sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	41
2.2.2	Institucionalização da Pesquisa sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	51
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	56
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	56
3.2	Caracterização da Organização Estudada.....	57
3.3	Modelo de Pesquisa.....	57
3.4	População e amostra .....	59
3.4.1	Caracterização da Amostra.....	60
3.5	Instrumentos de pesquisa.....	61
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	63
3.6.1	Tratamento de Dados.....	63
3.6.2	Escalonamento Multidimensional (MDS).....	65
3.6.3	Confiabilidade dos Instrumentos de Medida.....	66
4	Resultados e Discussão.....	68
4.1	Identificação da Percepção das Políticas e Práticas de GP.....	68
4.2	Identificação dos Valores Organizacionais .....	69
4.3	Relação dos Valores Organizacionais com Políticas e Práticas de GP .....	71
4.3.1	Regressão Múltipla Linear tendo como variável independente os valores organizacionais e variável dependente as políticas e práticas de GP.....	73

5	Conclusões.....	78
5.1	Síntese dos Resultados .....	78
5.2	Limitações e Contribuições do Estudo .....	79
5.3	Recomendações para Estudos Futuros .....	80
	REFERÊNCIAS.....	81
	ANEXOS.....	94
	Anexo A – Questionário .....	94

# 1 INTRODUÇÃO

O cenário do novo quadro competitivo, constituído por novas formas de concorrência, mutabilidade, inovação e crescente valorização do conhecimento, fizeram com que as organizações e a Gestão de Pessoas (GP), ou Gestão de Recursos Humanos (GRH), se reestruturassem (SANTOS, 2004). Os modelos de GP são a forma como a organização se organiza frente ao gerenciamento do comportamento humano; esses modelos sofrem modificações constantes para se adequar às novas realidades. Um dos atuais objetivos da GP é diferenciar a organização frente ao seu mercado, gerando uma contribuição positiva na imagem e na competitividade (FISHER, 2002).

As políticas e práticas de GP deixaram de ser vistas sob o aspecto de mais um custo para a organização e passaram a ser vistas como uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que membros motivados e alinhados com os objetivos organizacionais se tornam um dos ativos mais valiosos para as organizações no atual ambiente mercadológico (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

A Gestão de Pessoas em sua versão mais atual, e conseqüentemente suas políticas e práticas, entende o colaborador como fator estratégico, uma vez que ele passa a ser a peça chave para o alcance de efetividade e competitividade organizacional cada vez maiores (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). As políticas de GP se operacionalizam por meio de suas práticas e se relacionam ainda com os valores, expectativas e posicionamento organizacional, além de servirem como referência para práticas organizacionais e possíveis decisões tomadas pelos membros inseridos nas mesmas (ARMSTRONG, 2009).

Quando se consegue alinhar as políticas e práticas de GP à estratégia e às metas organizacionais, elas passam a funcionar como apoio para que as pessoas contribuam de forma efetiva à um alcance de resultados superiores. A GP passa a representar uma competência essencial para que a organização consiga alcançar seus objetivos e resultados, tanto organizacionais como individuais (DEMO; FOGAÇA; NUNES; EDREI; FRANCISCHETO, 2011).

Dentro dos estudos da psicologia organizacional, a cultura organizacional mostra-se um tema de grande importância, uma vez que é considerada como fator determinante para o desempenho individual, a satisfação do funcionário e a produtividade da empresa (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Segundo os autores, neste contexto de cultura organizacional, surgem os valores, que norteiam o comportamento do indivíduo. Com o crescente número de estudos sobre cultura organizacional, os valores organizacionais também passaram a ser interesse de pesquisa, não somente dentro da esfera da cultura organizacional, mas também como variável principal (MELO; DOMENICO, 2012).

Para Tamayo e Borges (2006), os valores organizacionais são definidos como princípios ou crenças, que são organizados hierarquicamente, relacionados a condutas e metas desejáveis, que acabam servindo de orientação para a vida grupal, podendo satisfazer os interesses pessoais, coletivos ou ambos. Segundo os autores, os valores organizacionais possuem várias funções importantes, como a de fazer com que funcionários compartilhem os mesmos modelos mentais relacionados ao funcionamento e missão da empresa, também auxilia na construção da identidade social organizacional e na intermediação e resolução de conflitos, uma vez que contribuem para a solução de problemas no âmbito organizacional. Dessa forma, os valores organizacionais se mostram ligados ao alcance dos objetivos organizacionais (dando direção para as pessoas), além de funcionarem para atender necessidades individuais de cada um (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os estudos relacionados aos valores organizacionais não se limitam apenas como tema específico, mas também explorando seus impactos em demais variáveis (MELO; DOMENICO, 2012), uma vez que os valores organizacionais podem exercer influência no comportamento do funcionário (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Tamayo (2007) afirma que através dos valores a organização traduz suas metas e pode se diferenciar no contexto sociológico e mercadológico. Ainda segundo o autor, para a criação desses valores, a organização busca inspiração nos valores encontrados na sociedade e nos seus próprios membros.

Assim, para Tamayo e Borges (2006), os valores organizacionais podem ser entendidos como princípios ou crenças, que são organizados hierarquicamente, relacionados a condutas e metas desejáveis, que acabam servindo de orientação

para a vida grupal, podendo satisfazer os interesses pessoais, coletivos ou ambos. Os valores organizacionais possuem várias funções importantes, como a de fazer com que funcionários compartilhem os mesmos modelos mentais relacionados ao funcionamento e missão da empresa, também auxilia na construção da identidade social organizacional e na intermediação e resolução de conflitos, uma vez que contribuem para a solução de problemas no âmbito organizacional. Dessa forma, os valores organizacionais se mostram ligados ao alcance dos objetivos organizacionais (dando direção para as pessoas), além de funcionarem para atender necessidades individuais de cada um (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Nota-se que os valores organizacionais possuem uma relação direta com as práticas das organizações, pois ambos formam o núcleo da cultura de cada organização (HOTSFEDE et al., 1990). As práticas organizacionais, na qual as de GP se incluem, podem ser definidas como padrões seguidos pelos funcionários para realizar suas atividades de trabalho, e também os procedimentos utilizados nas relações entre funcionários e seus clientes (GUARDANI et al., 2013). Por conseguinte, os valores organizacionais influenciam os comportamentos que por consequência influenciam as práticas existentes na organização.

Dessa forma, o presente estudo visa estudar as relações entre os valores organizacionais e as políticas e práticas de gestão de pessoas, enquadradas dentro de seis grandes políticas, conforme modelo proposto por Demo, Neiva, Nunes, Rozzet (2012): Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Recompensas e Remuneração e Avaliação de Desempenho baseada em Competências.

## **1.1 Formulação do problema**

De acordo com a contextualização apresentada, considerando que ainda não foi testada empiricamente a relação entre as variáveis valores organizacionais e políticas e práticas de GP, pergunta-se: Qual a relação existente entre os valores

organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, de acordo com a percepção de servidores da Empresa X?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar a relação existente entre os valores organizacionais e as políticas e práticas de gestão de pessoas, de acordo com a percepção de servidores da Empresa X.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- I. Verificar a percepção dos servidores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas na organização pesquisada;
- II. Identificar os valores organizacionais da organização estudada;
- III. Avaliar se os valores organizacionais são preditores das políticas e práticas de gestão de pessoas na organização pesquisada.

## **1.4 Justificativa**

Os estudos de caráter científico, como o presente estudo, têm por finalidade contribuir de forma acadêmica e prática.

No âmbito acadêmico, espera-se que o estudo possa contribuir para a literatura de políticas e práticas de gestão de pessoas uma vez que, apesar da importância estratégica, algumas políticas ainda carecem de estudos, como as de avaliação de desempenho e recompensas. Ademais, Demo et al. (2011) relatam a importância de pesquisas para identificar antecedentes de práticas de GP, haja vista que a grande

parte dos estudos relacionais quanto a políticas e práticas de GP investiga seus consequentes.

Sobre a literatura de valores organizacionais, a pesquisa será uma das pioneiras na utilização do instrumento validado por Porto, Ferreira, Brandão, Freitas e Pereira (2013), que teve por objetivo sanar algumas imperfeições no modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000). Dessa forma, o presente estudo também irá preencher a lacuna existente nos estudos relacionados ao tema com relação ao uso de medidas aprimoradas e consistentes para que se possa ter uma continuidade dos estudos já realizados, e também com relação ao estudo dos valores organizacionais como variável principal, não estando atrelada à cultura organizacional, se relacionando com outra variável (FERREIRA; FERNANDES; CORRÊA E SILVA, 2009). Soma-se a isso a investigação de uma relação entre duas variáveis ainda não exploradas na literatura, e necessária, considerando que foi encontrado apenas um estudo relacionando valores e práticas de GP, mas valores pessoais e não organizacionais (DEMO, 2010). O trabalho de Ferreira, Fernandes e Corrêa e Silva (2009) destacou a necessidade de se realizar mais estudos relacionais sobre o tema de valores organizacionais, e que até o momento nenhum estudo envolvendo políticas e práticas de GP e valores organizacionais foi realizado.

Para a organização estudada, e possíveis outras organizações que poderão utilizar o presente estudo como modelo, a pesquisa irá contribuir no entendimento de como os valores organizacionais afetam as políticas e práticas de GP existentes, também irá contribuir para o entendimento da percepção sobre os valores organizacionais. Além disso, os resultados engendrados servirão como diagnóstico que pode auxiliar os gestores organizacionais a identificar áreas de GP que precisam de melhorias, para que, uma vez alinhada com os valores organizacionais, produzam melhores resultados pessoais e organizacionais.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico foi composto pela síntese do estado da arte de cada variável estudada, considerando os principais autores que realizaram pesquisas sobre elas. Em um segundo momento, foi realizada a revisão da produção nacional recente (2009-2014) sobre os temas abordados.

### **2.1 Estado da Arte sobre Valores Organizacionais**

A cultura organizacional é um tema de grande importância para os estudos da psicologia organizacional, uma vez que está relacionada com o desempenho individual, satisfação no trabalho e produtividade (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Nos últimos anos, o interesse por estudos de valores organizacionais cresceu, uma das explicações para este acontecimento é o seu papel fundamental para o entendimento da cultura (CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013).

Os valores, juntamente com os papéis e as normas, representam um dos principais componentes de uma organização, uma vez que definem e orientam o comportamento da mesma (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Segundo Tamayo e Borges (2006), os valores podem ser definidos como princípios ou crenças que são organizados de forma hierárquica, relativos às metas ou condutas desejáveis e que orientam a vida em grupo, podendo se relacionar aos interesses individuais, do grupo ou de ambos. Uma vez que os valores são compartilhados por todos ou pela grande maioria dos membros da organização, eles possuem ainda uma função integradora (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Nesse sentido, Veiga (2010) argumenta que os valores organizacionais não são os valores pessoais dos integrantes da organização. Os valores pessoais são aprendidos e desenvolvidos durante o convívio familiar, escolar e nas interações sociais ao longo da existência do indivíduo, enquanto os valores organizacionais são geralmente introduzidos pelo dono ou criador da empresa ou por indivíduos que exercem forte influência no ambiente organizacional.

Os valores têm origem na interação social e são construídos com base nas necessidades de trabalho e para orientar as relações existentes na organização, eles atuam como elementos que definem, especificam e tornam uma organização singular, diferente de todas as outras existentes (HASSAN, 2007).

Para Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990), os valores representam o núcleo da cultura e podem ser definidos, de uma forma ampla, como sentimentos e percepções relacionados a bem e mal, certo e errado, normal e anormal, etc. Esses sentimentos são por vezes inconscientes e raramente discutidos, segundo os autores, mas se manifestam por meio do comportamento apresentado na organização.

Tamayo e Gondim (1996) apresentam que os valores organizacionais possuem aspectos cognitivos, aspectos motivacionais, uma função e uma hierarquia. Eles possuem aspectos cognitivos uma vez que são crenças existentes na organização, ou seja, uma forma de se conhecer a realidade organizacional e ter respostas cognitivas prontas para enfrentar problemas. Os valores são crenças valorizadas; para se tornar um valor, a crença deve ser enfatizada e socialmente aceita. O aspecto motivacional é a raiz dos valores, pois serve para expressar anseios e interesses tanto do indivíduo como do grupo. Sobre o aspecto motivacional, Armstrong (2009) acrescenta ainda que a cultura organizacional vigente – representada por seus valores e normas – irá influenciar toda e qualquer tentativa de motivar os membros, de maneira direta ou indireta.

Em suma, os valores têm como função orientar a organização e guiar comportamentos e são de extrema importância para o dia-a-dia da empresa. A diferenciação pessoal, organizacional e cultural está baseada principalmente pela hierarquia dos valores, eles podem até ser iguais, mas ao serem organizados e priorizados de formas diferentes, se tornam diferentes. Implicam necessariamente em preferência, o que virá como prioritário e o que será alocado após isso (TAMAYO; GONDIM, 1996). Os valores são tão importantes que sua percepção por partes dos membros impactam diretamente a rotina organizacional e o comprometimento existente entre empresa e funcionário (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Por isso, eles devem ser analisados e trabalhados cuidadosamente.

Sobre a operacionalização dos valores, Hofstede et al. (1990) relacionam as práticas organizacionais – uma representação de rituais, símbolos e heróis que estão inseridos na cultura – e os valores organizacionais – o termo central da cultura. Ou seja, as práticas organizacionais estão baseadas nos pressupostos da cultura organizacional. Ademais, Armstrong (2009) argumenta que a GP deve ter coerência com os valores organizacionais vigentes. Dessa forma, depreende-se que os valores organizacionais devem influenciar a percepção de práticas de GP.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) relatam que as abordagens utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais são tradicionalmente duas: a primeira abordagem propõe estudar os valores a partir da análise de documentos oficiais da empresa. A desvantagem da utilização deste método, para os autores, é que há uma incoerência entre os valores que estão descritos no papel e os que são realmente percebidos e praticados. A segunda abordagem propõe basear os valores organizacionais na média dos valores individuais dos membros da organização. A desvantagem desse método, segundo os autores, é que há uma distinção entre os valores individuais dos membros e os valores organizacionais, assim essa média obtida não irá expressar de maneira adequada os valores praticados na organização.

Uma terceira abordagem surge então para tentar amenizar as desvantagens apresentadas pelos outros métodos, uma abordagem que visa estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os membros da organização estudada têm dos valores existentes. Dessa forma, o pesquisador passa a utilizar observadores internos e que estão envolvidos nos processos organizacionais e podem opinar com propriedade sobre o tema (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

As considerações e as investigações que podem ser feitas a partir dos valores organizacionais geraram muitos estudos publicados, dessa forma, analisar a produção científica da área é necessário. No que tange às revisões sobre o tema, foram encontrados três estudos, o primeiro de Coelho Jr e Borges-Andrade (2004), que fizeram um levantamento em alguns periódicos de administração e psicologia sobre cultura organizacional. O segundo estudo é de Carrieri (2011) e também revisa o estado da arte sobre cultura organizacional. O terceiro estudo, de Ferreira et

al. (2009), é o único voltado especificamente para a revisão da literatura de valores organizacionais em periódicos de psicologia e administração.

As escalas mais relevantes da literatura sobre valores organizacionais foram elaborados por Hofstede et al. (1990); Cameron e Quinn (1999); O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991); Rousseau (1992); Oliveira e Tamayo (2004); Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000); Detert, Schroeder e Mauriel (2000) e Tamayo et al. (2000).

Muitos desses estudos têm como foco a cultura organizacional, Hofstede et al. (1990) estudaram valores e práticas para explicar a cultura, O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) investigaram culturas que se mostravam mais atrativas às pessoas, estudando-as por meio dos valores organizacionais. Cameron e Quinn (1999) basearam-se em tipologias de valores organizacionais e não em medidas de partes constituintes da cultura. Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000) desenvolveram uma escala com 8 dimensões e Detert, Schroeder e Mauriel (2000), uma escala com dez dimensões. Os estudos liderados por Tamayo se inspiraram na Teoria de Schwartz (1999).

A Teoria de Valores Culturais de Schwartz (1999) defende que os valores culturais representam problemas básicos enfrentados pela sociedade, sendo eles: definir a natureza da relação entre grupo e indivíduo; estabelecer comportamento responsável que preserve o grupo social; e definir a relação das pessoas com o mundo social e natural. Através dessas necessidades, emergem três dimensões bipolares de valores: Autonomia X Conservadorismo; Hierarquia X Igualitarismo; Domínio X Harmonia, explicadas no Quadro 1. Foram realizados testes com as dimensões propostas para validar o modelo em 49 nações, o que o tornou universal.

**Quadro 1** – Dimensões Bipolares de Valores

<b>Autonomia</b> Intelectual: busca de ideias próprias e interesses intelectuais. Afetiva: busca de experiências afetivas positivas.	<b>Conservadorismo</b> Manutenção do status quo e restringir ações que prejudiquem o grupo ou as tradições.
<b>Hierarquia</b> Legitimidade da distribuição desigual do poder, papéis e recursos.	<b>Igualitarismo</b> Prioridade dos interesses do grupo e bem-estar dos demais em relação ao interesses pessoais.
<b>Domínio</b> Posicionamento que objetiva dominar e mudar o mundo, numa tentativa de demonstração de controle.	<b>Harmonia</b> Adequar-se ao mundo ao invés de mudá-lo, ajustar-se de maneira harmoniosa com o ambiente.

Fonte: Schartz (1990)

Tamayo, Mendes e Paz (2000) adaptaram a teoria proposta por Schwartz para a realidade organizacional e definiram três problemas fundamentais que as organizações enfrentam: a relação existente entre indivíduo e grupo; a necessidade de elaborar uma estrutura que garanta o funcionamento da organização; e a relação existente entre a organização e o meio ambiente natural e social. No entanto, o estudo apresentou a falta de oposição entre alguns pólos das dimensões propostas. Assim, com o objetivo de realizar uma nova investigação sobre o assunto, Porto et al. (2013) tomaram por base o modelo proposto e testado por Schwartz (1999). Os dados obtidos se mostraram satisfatórios, mostrando que a teoria utilizada é adequada para o estudo de valores organizacionais. Segundo os autores, um de seus pólos foi alterado, Autonomia x Conservadorismo passar a ser Inovação x Estabilidade, uma vez que a dimensão Igualitarismo pode englobar Autonomia no quesito de buscas de suas próprias ideias, e que há uma mudança de nível de análise dos valores organizacionais e o foco passa a ser a capacidade de a organização buscar inovação.

O Quadro 2 sintetiza as principais tipologias ou escalas de valores organizacionais.

**Quadro 2** – Tipologias e escalas de Valores Organizacionais

<b>Autores</b>	<b>Dimensões Consideradas</b>
Hofstede et al. (1990)	Orientação para o empregado, sistema aberto versus sistema fechado, segurança normativo, controle indolente versus rígido, orientação para o processo, orientação para o trabalho
O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991)	Inovação, estabilidade, respeito às pessoas, orientação para resultados, orientação aos detalhes, orientação para equipes e agressividade.
Rousseau (1992)	Tarefa, interpessoal e individual.
Cameron e Quinn (1999)	Felixonabilidade versus estabilidade e foco interno versus foco externo.
Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000)	Liderança, estrutura, inovação, desempenho no trabalho, planejamento, comunicação, ambiente, local de trabalho humanizado, desenvolvimento do indivíduo e socialização na entrada na organização.
Detert, Schroeder e Mauriel (2000)	Bases da confiança e da racionalidade na organização, natureza do tempo, motivação, estabilidade versus inovação, orientação para o trabalho, tarefa ou colegas, isolamento versus cooperação, controle, coordenação e responsabilidade, orientação e foto interno ou externo.
Tamayo, Mendes e Paz (2000)	Autonomia versus conservadorismo, hierarquia versus igualitarismo e harmonia versus domínio.
Oliveira e Tamayo (2004)	Autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, tradição, conformidade e preocupação com a coletividade.
Porto et al. (2013)	Inovação versus estabilidade, hierarquia versus igualitarismo e harmonia versus domínio.

Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2009)

Os estudos relacionais sobre o tema envolvem diversas variáveis, alguns autores procuraram estudar a influência dos valores organizacionais em outras variáveis. Melo e Domenico (2012) estudaram a influência dos valores organizacionais no desempenho, Fernandes e Zanelli (2006) e Pessoa e Neves (2008) estudaram a influência na identidade organizacional, Guarido Filho e Machado da Silva (2001) e Miguel e Teixeira (2012) encontraram influência na aprendizagem organizacional, Neiva e Paz (2007, 2012) analisaram a influência nas atitudes frente as mudanças organizacionais.

Pereira e Kich (2009) pesquisaram o impacto dos valores organizacionais nas avaliações sobre a organização, Porto e Tamayo (2005) pesquisaram os tipos de valores organizacionais que se relacionavam com comportamento de civismo nas organizações. Foram ainda feitas relações com *burnout* ou exaustão emocional (FALLER; SANTOS; CORSO, 2012), com o suporte organizacional (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012) e com a percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho (BEDANI, 2012).

Alguns estudos deram enfoque às implicações dos processos sucessórios, como o de Lourenço e Ferreira (2012), Vieira e Cardoso (2003) e Oliveira e Tamayo (2004) investigaram essas implicações sobre os valores organizacionais. Por fim, Almeida (2008) e Schreiber e Pinheiro (2012) realizaram um estudo que investigava os valores organizacionais e suas implicações com a inserção ou mudança de tecnologias.

Pode-se observar que muitos estudos deram enfoque às investigações sobre a cultura organizacional, dessa forma, acabaram abrangendo também os valores organizacionais apesar de este não ser o objeto central da pesquisa. Apesar da ênfase nos estudos internacionais nas últimas décadas sobre valores organizacionais, o interesse de pesquisadores brasileiros ainda é pequeno, conseqüentemente, o número de estudos sobre o tema é reduzido (FERREIRA et al., 2009). Nota-se ainda que não foi realizado estudo relacionando valores organizacionais e políticas práticas de GP, sendo que teoricamente essa relação faz sentido (HOFSTEDE et al., 1990; ARMSTRONG, 2009).

### 2.1.1 Produção Nacional sobre Valores Organizacionais

Com vistas a se obter um panorama do cenário de produção nacional, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre Valores Organizacionais abrangendo um período de 6 anos, de 2009-2014. Foram pesquisados os periódicos científicos brasileiros de primeira linha, ou seja, classificados com avaliação maior ou igual a B1 pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES da área de Administração, descritos no Quadro 3.

**Quadro 3** – Lista de periódicos de Administração segundo classificação da CAPES

Número	Nome do Periódico	Classificação
1	BAR. Brazilian Administration Review	A2
2	BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)	A2
3	Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)	A2
4	Organizações & Sociedade (Online)	A2
5	RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)	A2
6	RAE - Revista de Administração de Empresas	A2
7	Revista de Administração (São Paulo. Online)	A2
8	Revista de Administração Pública (Impresso)	A2
9	Cadernos EBAPE.BR (FGV)	B1
10	Desenvolvimento em questão (Unijuí)	B1
11	Economia Global e Gestão	B1
12	Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Online)	B1
13	Gestão & Regionalidade (Online)	B1
14	Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)	B1
15	RAI : Revista de Administração e Inovação	B1
16	RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)	B1
17	ReA UFSM	B1

18	REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)	B1
19	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)	B1
20	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	B1
21	Revista de Administração da Unimep	B1
22	Revista de Ciências da Administração	B1
23	Revista de Contabilidade e Organizações	B1
24	Revista Encontros Científicos: tourism and management studies	B1
25	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Online)	B1
26	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Rio de Janeiro)	B1
27	Revista USP	B1

Fonte: Qualis CAPES

Além dos periódicos de Administração, foram pesquisados também periódicos na área de Psicologia, com classificação maior ou igual a B1, segundo a Qualis CAPES, que apresentam-se listados no Quadro 4.

**Quadro 4** – Lista de periódicos de Administração segundo classificação da CAPES

<b>Número</b>	<b>Nome do Periódico</b>	<b>Classificação</b>
1	Paidéia (USP. Ribeirão Preto. Impresso)	A1
2	Psicologia: Reflexão e Crítica	A1
3	Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS. Impresso)	A1
4	Psicologia: Teoria e Pesquisa (Brasília. Online)	A1
5	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB. Impresso)	A1
6	Estudos de Psicologia (Natal. Online)	A2
7	Estudos de Psicologia (PUCCAMP. Impresso)	A2
8	Estudos de Psicologia (UFRN)	A2
9	Interação em Psicologia (Impresso)	A2
10	Interação em Psicologia (Online)	A2



11	Psico (PUCRS. Impresso)	A2
12	Psico (PUCRS. Online)	A2
13	Psicologia & Sociedade (Online)	A2
14	Psicologia e Sociedade (Impresso)	A2
15	Psicologia em Estudo (Impresso)	A2
16	Psicologia em Estudo (Online)	A2
17	Psicologia USP (Impresso)	A2
18	Psicologia USP (Online)	A2
19	Psicologia: Ciência e Profissão (Impresso)	A2
20	Psicologia: Ciência e Profissão (Online)	A2
21	Psicologia: Teoria e Prática (Impresso)	A2
22	Psico-USF (Impresso)	A2
23	Revista de Psicologia : Teoria e Prática (Online)	A2
24	Revista Latinoamericana de Psicologia	A2
25	Análise Psicológica	B1
26	Anuario de Psicologia	B1
27	Avaliação Psicológica (Impresso)	B1
28	Avaliação Psicológica (Online)	B1
29	Estudos e Pesquisas em Psicologia (UERJ. Impresso)	B1
30	Fractal: Revista de Psicologia	B1
31	Psicologia Clínica (PUCRJ. Impresso)	B1
32	Psicologia em Revista (Impressa)	B1
33	Psicologia em Revista (Online)	B1
34	Psicologia Escolar e Educacional (Impresso)	B1
35	Psicologia, Saúde & Doenças	B1
36	Revista de Psicología (Lima)	B1

37	Revista de Psicología Social (Ed. Impr.)	B1
38	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho	B1
39	Terapia Psicológica (Impresa)	B1

Fonte: Qualis CAPES

Selecionadas as fontes de coleta de informações, estipularam-se quais informações deveriam ser extraídas dos artigos: 1. nome do periódico, 2. ano de publicação, 3. enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos), 4. instituições de origem dos autores dos estudos, 5. autores que mais publicaram no período e, por fim, 6. assuntos mais estudados dentro do tema de Valores Organizacionais. Os estudos identificados como teórico-empíricos foram analisados ainda quanto aos seguintes critérios: 7. natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou multimétodo), 8. o setor em que a empresa se insere, 9. o ramo de atuação, 10. os instrumentos de coleta de dados utilizados pelos pesquisadores e 11. as técnicas de análise de dados realizadas.

A análise dos 31 artigos encontrados na pesquisa permitiu o delineamento do cenário descrito a seguir. Dos artigos pesquisados, a revista RAM aparece em primeiro em número de publicações sobre Valores Organizacionais com 5 artigos, representando 16% do total. Empatadas com 2 artigos e 6% das publicações estão os periódicos Anuario de Psicologia, Cadernos EBAPE, Gestão e Regionalidade, Paidéia, RAC e rPot. Os demais periódicos listados com 1 artigo publicado aparecem com 3% de representatividade. O Gráfico 1 ilustra estes resultados.

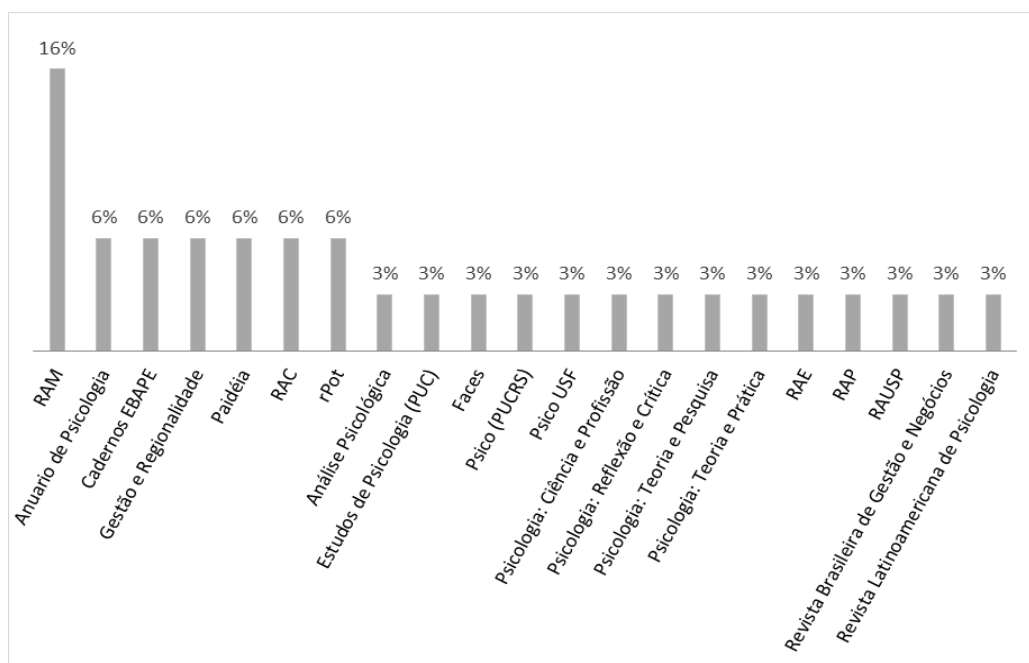


Gráfico 1 - Artigos a respeito de Valores Organizacionais por periódicos

Fonte: Elaborado pela Autora

Sobre os anos estudados, o pico de produção encontra-se no ano de 2012, apresentando 26% dos trabalhos apresentados nos periódicos selecionais. O ano de 2010 aparece logo em seguida, com 23% de representatividade dos artigos publicados. Em sequência de produtividade, tem-se o ano de 2014, que apesar de ter sido pesquisa até o mês de outubro, representa 19% do total. Em 2009 a produção diminui para 16%, e em 2011 cai um pouco mais, com 10% do total. 2013 aparece sendo o ano mais fraco, com apenas 6% do total.

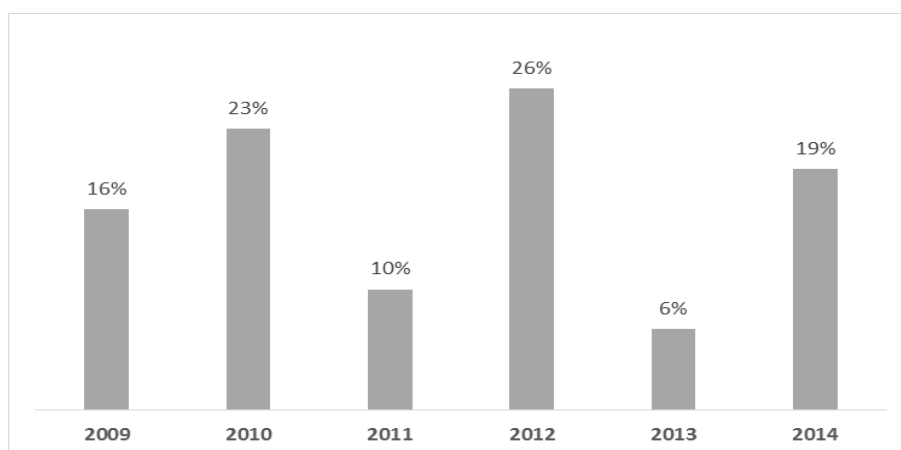


Gráfico 2 - Artigos sobre Valores Organizacionais por ano

Fonte: Elaborado pela autora

A grande maioria dos estudos enquadraram-se no modelo teórico-empírico, com 97%, enquanto que apenas 1 artigo foi classificado como ensaio teórico, representando 3% dos trabalhos publicados. O Gráfico 3 apresenta a proporção encontrada quanto ao enquadramento dos estudos.

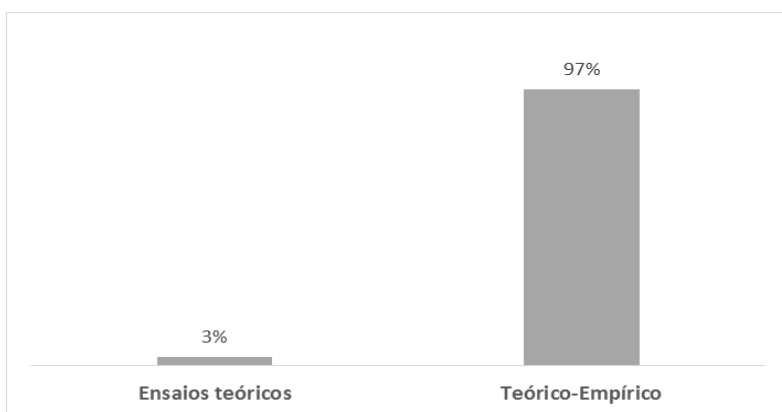


Gráfico 3 - Enquadramento dos estudos relacionados aos Valores Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto às instituições de origem dos autores dos estudos, conforme mostra o Gráfico 4, observa-se que as instituições Universidade Presbiteriana Mackenzie e Universidade de Brasília aparecem empatadas em primeiro lugar, com 16% do total. A Universidade Federal de Santa Maria aparece em segundo lugar, com 10% dos autores oriundos de sua instituição. Com 6% de representatividade de todos os artigos publicados, encontram-se a Faculdade Estácio de Sá de Góias, Pontifícia Universidade Católica de Góias, Universidade Federal do Pampa, Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Salgado de Oliveira e Universidade de São Paulo. As demais instituições que participaram com 1 pesquisador nos estudos no período considerado não foram ilustradas no Gráfico 4.

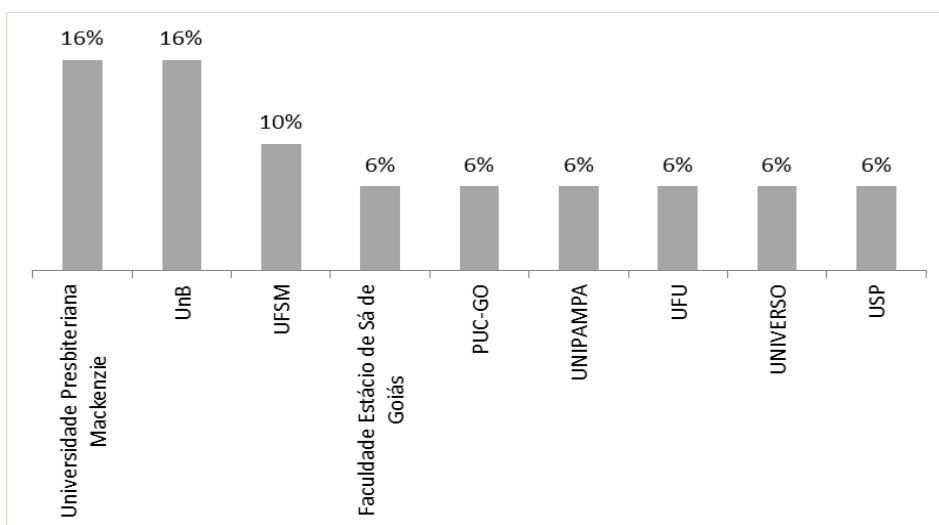


Gráfico 4 - Instituições de origem dos autores dos estudos sobre Valores Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os 31 trabalhos encontrados, alguns autores se destacaram ao publicar mais de um artigo dentro do período de anos estudados. O Quadro 5 apresenta o nome de cada um desses autores e suas instituições de origem, e a quantidade de artigos publicados pelos mesmos.

**Quadro 5** – Autores que mais publicaram no período estudado

Autor	Instituição	Nº de Artigos
Silvia Marcia Russi de Domenico	Universidade Presbiteriana Mackenzie	4
Helenides Mendonça	PUC-GO	2
Helenita de Araújo Fernandes	Universidade Gama Filho	2
Juliana Barreiros Porto	Universidade de Brasília	2
Margareth Ribeiro Machado Santos e Silva	Faculdade Estácio de Sá de Goiás	2
Maria Cristina Ferreira	UNIVERSO	2
Maria das Graças Torres da Paz	Universidade de Brasília	2
Maria Luisa Mendes Teixeira	Universidade Presbiteriana Mackenzie	2

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os 31 artigos encontrados, os “Estudos Relacionais” sobre o tema aparecem em primeiro lugar como assunto mais estudado, tendo uma representação de 61%. Já 26% dos artigos trataram sobre o tema de “Conceitos e Fundamentos” e apenas 3%, de “Desenvolvimento e Validação de Medidas”. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 5.

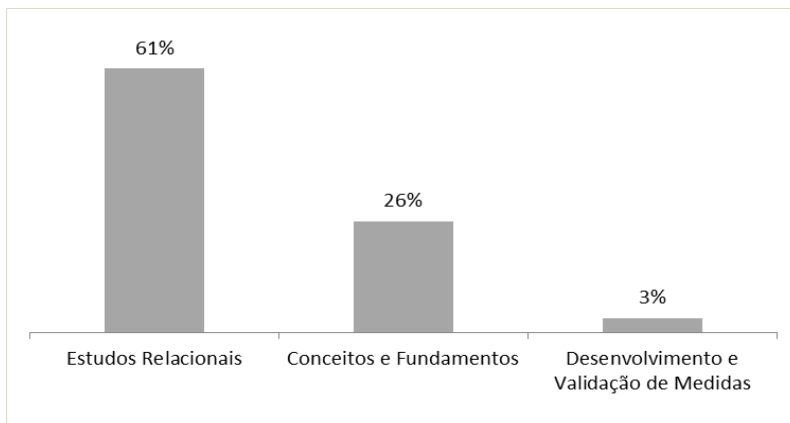


Gráfico 5 - Assuntos mais estudados dentro do tema Valores Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os 30 trabalhos teórico-empíricos verificados, há uma massiva predominância de estudos quantitativos, representando 73% do total, quase dois terços dos artigos encontrados. Os estudos de natureza qualitativa aparecem com 17% do total, e os estudos multimétodos (qualitativos e quantitativos), representam 10% do total. O Gráfico 6 aponta os resultados quanto à natureza dos estudos.

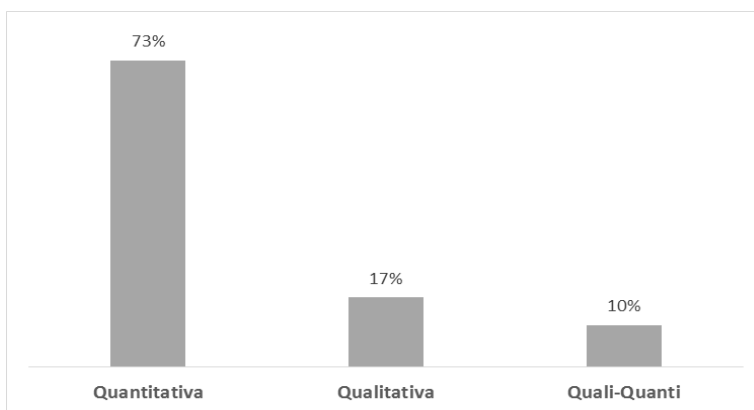


Gráfico 6- Natureza dos artigos teórico-empíricos relacionados aos Valores Organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

O setor privado aparece como foco de pesquisa da maioria dos estudos teórico-empíricos encontrados, representando 40% do total. As empresas do setor público representaram 17% do total, e os estudos realizados em ambos os setores (público e privado) totalizaram 3%. Um grande número de estudos não divulgou o setor em que a pesquisa foi realizada, representando um total de 40%, igualmente com o setor privado.

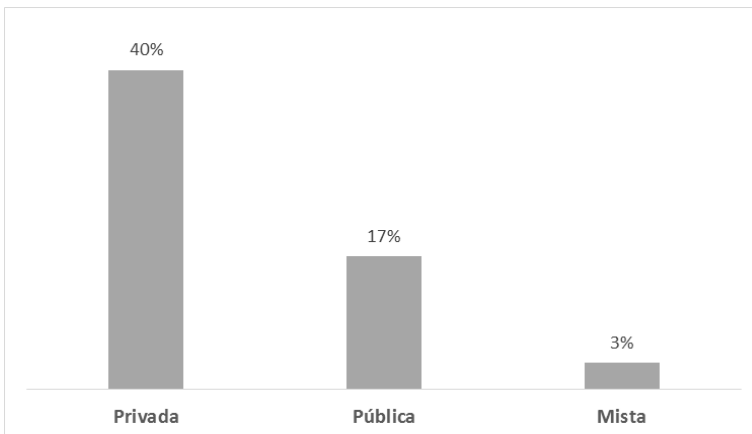


Gráfico 7– Setor da economia das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

Vários ramos de atuação serviram como fonte de pesquisa e informação nos estudos. O maior foco dos pesquisadores esteve no setor Bancário e no setor de Telecomunicação, responsáveis por 7% do total cada. Os demais setores aparecem com uma representatividade de 3%. Os dados com relação ao ramo das empresas estudadas podem ser verificados no Gráfico 8.

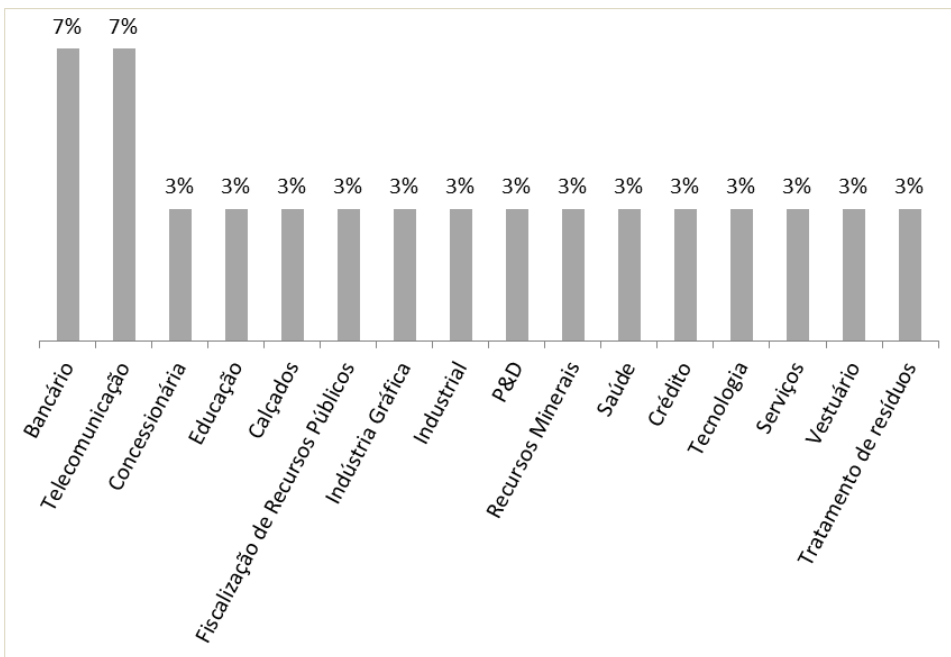


Gráfico 8 – Ramo de atuação das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

Os pesquisadores utilizaram diversos instrumentos de coleta de dados dentro das organizações pesquisadas. Os questionários aparecem como instrumento mais visado pelos autores, com 80% do total. Em seguida, entrevista com 17% e observação participante com 3%. Os dados referentes aos principais métodos de coleta encontram-se no Gráfico 9.

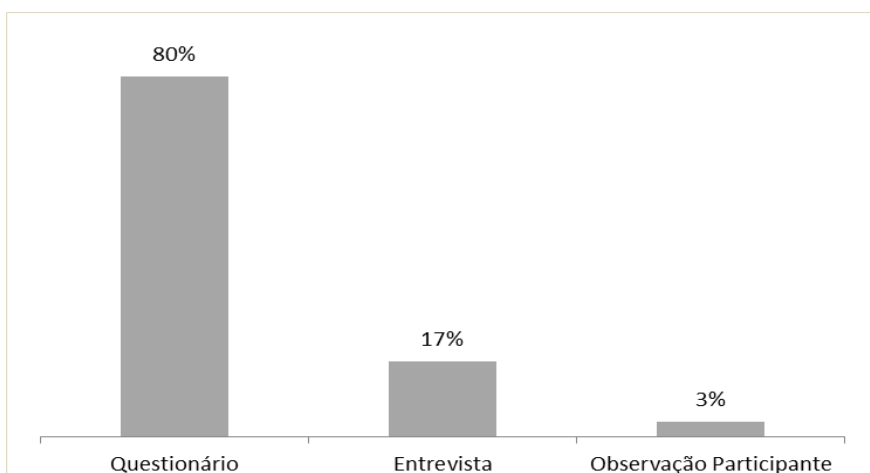


Gráfico 9 – Instrumentos de coleta de dados utilizados

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao método de análise dos dados, a Análise Fatorial e a Análise Correlacional aparecem como principal técnica utilizada, com 13% do total cada. Empatados com 12%, estão os métodos de Estatística Descritiva e de Regressão Múltipla Linear. A Análise de Variância foi utilizada em 10% dos estudos, e a Análise de Conteúdo se mostra presente em 7% dos estudos publicados. Com 5%, encontra-se a Análise Documental. E com 3% de representatividade cada, estão a Regressão Linear Hierárquica, Análise do Discurso, Estatística não paramétrica Kruskal-Wallis e Escalonamento Multidimensional. Os métodos com representação igual ou inferior a 2% não foram relatados neste gráfico. As informações sobre os métodos utilizados pelos pesquisadores para a análise dos dados podem ser verificadas no Gráfico 10.



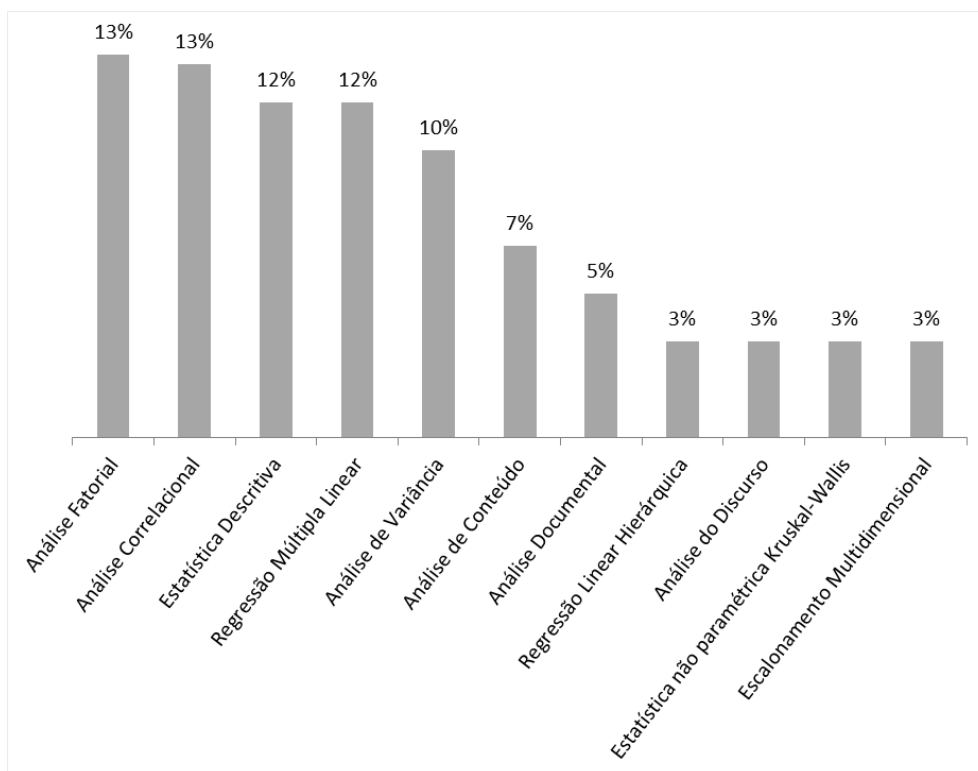


Gráfico 10 – Técnicas de análise mais utilizadas

Fonte: Elaborado pela autora

## 2.1.2 Institucionalização da Pesquisa sobre Valores Organizacionais

No que se refere à institucionalização da pesquisa de Valores Organizacionais, um retrato atual pode ser obtido a partir dos grupos de pesquisa identificados com a denominação “valores organizacionais”.

O Diretório de Grupo de Pesquisa – Base Corrente – da Plataforma Lattes, revela a existência de 7 grupos para a busca “valores organizacionais”, dos quais 1 não se enquadra nesta pesquisa por se tratar de valores pessoais.

Assim, totalizam 6 os grupos relacionados a “valores organizacionais”, dos quais três (ou 50%) pertencem à área de administração, e três (ou 50%) pertencem à área de psicologia.

O Quadro 6 apresenta a distribuição geográfica destes grupos.

**Quadro 6** – Distribuição dos grupos de pesquisa sobre Valores Organizacionais por unidade da federação e instituição

<b>Unidade da Federação</b>	<b>Instituição</b>	<b>Nome do Grupo</b>
Belo Horizonte	FPL	Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – GEACO
Brasília	UnB	Núcleo de Pesquisa em Cultura, Valores e Comportamento
Minas Gerais	UFMG	NECOP - Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações
Rio de Janeiro	UFF	NuPPOT - UFF- Núcleo de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho
São Paulo	UMESP	Bem-estar, Suporte Social e Trabalho
São Paulo	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Gestão Baseada em Valores

Fonte: Plataforma Lattes, base atual, acesso em Outubro de 2014 (adaptado pela autora)

A partir dos dados coligidos dos grupos de pesquisada base corrente da Plataforma Lattes, foi elaborada o Quadro 7, com o consolidado dos anos de criação dos grupos de pesquisa sobre Valores Organizacionais. Os anos que não aparecerem sinalizam que nenhum grupo foi criado. O quadro demonstra que nenhum dos grupos foi criado em anos semelhantes.

**Quadro 7** – Grupos de pesquisa sobre Políticas de GP, Práticas de GP e Gestão de Pessoas por ano de criação

<b>Ano de Criação</b>	<b>Nome do Grupo</b>
2002	Gestão Baseada em Valores
2003	Bem-estar, Suporte Social e Trabalho
2004	Grupo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – GEACO
2010	Núcleo de Pesquisa em Cultura, Valores e Comportamento
2011	NuPPOT - UFF- Núcleo de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho
2014	NECOP - Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações

Fonte: Adaptado de Consulta atual. Plataforma Lattes. Pesquisa em Outubro de 2014.

A investigação dos indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CTA) nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006, 2008 e 2010, uma vez que ainda não se dispunha dos dados de 2012 da Base dos Diretórios de Pesquisa do CNPq, censos anteriores, com a procura pela expressão “valores organizacionais”, aplicada simultaneamente para “título da produção C,T&A”, “referência bibliográfica” e “palavra chave da produção” apresentou aumento de mais de 200% entre o ano de 2000 (com 35 artigos) e 2010 (com 205 artigos). O ano de 2008 aparece com um aumento de apenas 6 artigos, conforme mostrado no Gráfico 11.

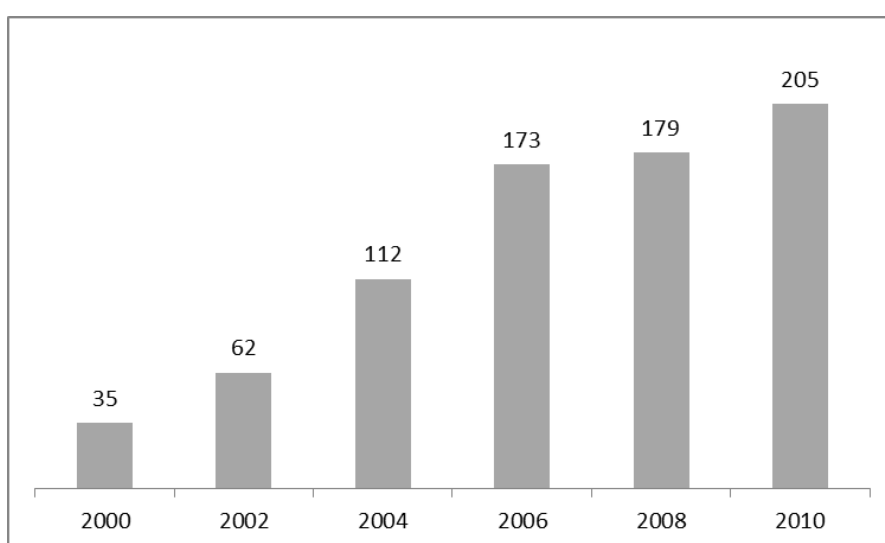


Gráfico 11 – Evolução da produção C, T & A dos grupos de pesquisa sobre Valores Organizacionais  
Fonte: Diretório dos Grupos de Pesquisa Lattes - Censos 2000 a 2010, adaptado pela autora

Em Outubro de 2014, os pesquisadores de nacionalidade brasileira com doutorado identificados com a busca exata pela expressão “valores organizacionais” chegavam a 1.119, enquanto que 30 declaravam-se de nacionalidade estrangeira. Já quantos aos demais pesquisadores (aqueles identificados como mestres, graduados, estudantes ou técnicos) somavam 793 para os que se declaravam de nacionalidade brasileira e 5 para os de nacionalidade estrangeira.

Dos pesquisadores com doutorado, identificados com a expressão de busca “assunto igual a valores organizacionais”, noventa e cinco tem bolsa de produtividade de nível 2. Vinte e um tem bolsa de produtividade 1D, sete tem bolsa de produtividade 1C, sete para bolsa 1B e dezesseis para bolsa de produtividade 1A, tal qual desvela o Quadro 8.

**Quadro 8** - Levantamento de Pesquisadores Doutores com Bolsa de Produtividade – Consulta por assunto “Valores Organizacionais”

Nível de Bolsa de Produtividade	N de Pesquisadores doutores identificados pela pesquisa “Valores Organizacionais”
2	95
1D	21
1C	7
1B	7
1A	16

Fonte: Plataforma Lattes, base atual, acesso em Outubro de 2014

Obs: A bolsa inicial é 2 e o nível mais avançado é 1A

## 2.2 Estado da Arte sobre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

As pessoas passaram a representar um papel estratégico e relevante no âmbito organizacional atual, sendo uma fonte de vantagem competitiva sustentável e de possível diferenciação estratégica, atuando ainda como propulsoras de resultados almejados pelas organizações dentro do cenário competitivo (HORTA; DEMO; ROURE, 2012),

Curado, Wood Junior e Lins (1995), ao analisarem a evolução da GP, relataram a situação ainda incipiente da GP estratégica no Brasil no final dos anos 80. Apesar de reconhecida a importância do tratamento estratégico na gestão organizacional, a prática ainda era restrita à administração de processos operacionais, sendo a GP na maioria das organizações limitada apenas ao trabalho de departamento de pessoal. Dessa forma, não havia preocupação com um alinhamento estratégico nas ações e nem com resultados a longo prazo.

A partir de 1995, como apontado por Fischer (1998), surge uma nova tendência no cenário de GP nas organizações brasileiras. Algumas políticas e práticas passam a ser adotadas com um enfoque mais estratégico como trabalho em equipe, terceirização, segurança no trabalho, planejamento estratégico, programas de qualidade de vida, dentre outros. Essas políticas e práticas passam a depender do

envolvimento das pessoas nas organizações, traçando uma nova perspectiva que passaria a ser seguida pela atual GP.

O estudo realizado por Tonelli (2002) relata que apenas um quarto das empresas pesquisadas possuía um plano de carreira formal e os benefícios eram ligados mormente à alimentação e transporte. Notou-se na pesquisa que algumas empresas ainda apresentavam estruturas de departamento de pessoal, a maioria das empresas terceiriza pelo menos um das atividades de GP e ainda que no cenário brasileiro, as empresas de pequeno porte possuíam áreas de GP subordinadas à demais áreas – em sua maioria, administrativa e financeira – não exercendo um papel efetivamente estratégico.

Por fim, o trabalho de Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011) sintetiza os estudos anteriores ao realizar um levantamento da evolução da GP no período de 1980 a 2010. Os resultados mostraram um enfoque em alinhar a GP com o novo cenário do mercado que se apresentava no Brasil, constituído pela abertura de mercado, empreendedorismo emergente, concorrência mais acirrada e uma busca cada vez maior por inovação, qualidade e eficiência. Dentro deste contexto, práticas como atração, valorização e retenção de talentos e capacitação passam a ser de suma importância para as organizações, mostrando-se o principal desafio estratégico da GP.

A partir da proposta de associação da GP com o alinhamento estratégico organizacional, surgiram novas ferramentas de GP que auxiliam e valorizam o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos funcionários ou colaboradores (MASCARENHAS, KIRSCHBAUM; 2008). Para Armstrong (2009), a GP deve ter coerência com os valores organizacionais vigentes, sendo caracterizada por uma ênfase na integração, foco no empreendimento e nos valores do negócio, e o tratamento das pessoas como recursos valiosos, o que remete ao conceito de capital humano. Sobre capital humano, Santos (2004) relata ser necessário desenvolver competências individuais e trilhar a GP com mais responsabilidade gerando uma mudança de atitude no sentido de orientar os profissionais não somente para cumprimento de objetivos e metas, mas também trabalhar com autonomia e liberdade de ação, fatores fundamentais para o desenvolvimento de ativos criativos. Bohlander e Snell (2009), por sua vez, definem a gestão de recursos

humanos ou GP como o processo de gerenciar talentos para alcançar os objetivos organizacionais.

GP também pode ser definida como a habilidade de gerenciar os recursos humanos, através de políticas e práticas, com o objetivo de conquistar e manter uma vantagem competitiva, tornando as pessoas uma competência essencial – *core competence* – das organizações (MATHIS, JACKSON; 2003). Mascarenhas (2009) define que uma competência essencial deve possuir três características: ser valiosa e versátil, podendo ser utilizada em diferentes mercados; deve oferecer reais benefícios aos consumidores; e ser difícil de imitar.

Sobre a GP estratégica, Legge (2006) a define como a gestão dos relacionamentos com os colaboradores com o objetivo de contribuir ao máximo para o atingimento de metas organizacionais e salienta dois pontos de importância: as práticas de GP devem estar intimamente ligadas ao planejamento estratégico e estas devem ser usadas no intuito de reforçar uma cultura organizacional considerada apropriada; a constatação de que uma fonte de vantagem competitiva valiosa são os recursos humanos. Seguindo a mesma linha de pensamento, diversos autores também defendem a visão de GP como estratégica (Guest, 1987; Storey, 1995; Legge, 2006; Bohlander & Snell, 2009).

Neste contexto, a GP deixa de ter um papel tradicional de mero suporte e passa a ter um papel essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva valiosa e imprescindível, fonte essa que será desenvolvida e valorizada por meio das políticas e práticas de GP (DEMO et al., 2011).

Por conseguinte, as políticas e práticas de GP, dentro da visão estratégica, podem auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais (MORRIS, SNELL; 2010). Elas devem ainda ser guiadas por competências desenvolvidas com base nos processos de negócios (SERPELL, FERRADA; 2007).

Segundo Singar e Ramsden (1972), as políticas e práticas de GP são necessárias para gerar uma sinergia entre organização e membros ao informá-los sobre o que esperar da organização, ao prover guias de comportamento para as pessoas – definindo o que é certo e o que é errado -, ao definir a relação de GP com as demais áreas da organização e ao gerar objetivos que estejam relacionados aos objetivos

organizacionais. Para que isso ocorra, é importante que as políticas e práticas de GP estejam definidas e listadas em um documento público e acessível a todos os membros, pois devem ser conhecidas e entendidas para que se obtenha algum resultado através delas.

Política organizacional pode ser definida como o estabelecimento de princípios para conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir determinados objetivos (SINGAR; RAMSDEN, 1972). Utiliza-se neste trabalho o termo políticas de GP na acepção de proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, visando o alcance dos resultados desejados, em consonância com diversos autores da área. As políticas funcionam como guias de pensamento e ação para a área de GP. Práticas de GP, segundo a autora, são utilizadas também em consonância com demais autores, no sentido de hábitos, rotina, ações ou atividades componente das políticas, como as de GP (DEMO et al., 2011).

Quanto às revisões sobre políticas e práticas de GP, dois trabalhos foram encontrados. O primeiro é de Demo et al. (2011), que realizou o levantamento de estudos no período de 2004 a 2008 e apresentou resultados sobre a revisão dos principais temas estudados em GP nos principais periódicos. O segundo trabalho também foi de Demo et al. (2011), porém, este abrangeu um período maior – de 2000 a 2010 – e elaborou o delineamento das seis grandes políticas de GP citadas na literatura – Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências e Remuneração e Recompensas - com base nos principais autores e descreveu a definição constitutiva e operacional de cada política.

Com relação às medidas de políticas e práticas de GP, foram encontrados dois estudos. O primeiro foi realizado por Demo (2008) – a escala EPPGP (Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas), abrangendo 4 políticas. No segundo, Demo et al. (2012) desenvolveram a EPPRH (Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos) abrangendo as seis grandes políticas de GP anteriormente citadas.

A GP estratégica estuda o gerenciamento das relações de trabalho feito pelas organizações para alcançar suas metas, essas relações de trabalho se formalizam através das políticas e práticas (LEGGE, 2006). Dessa forma, conhecer os resultados das políticas e práticas de GP averiguados por estudos relacionais é muito importante.

Guest (1987), Schneider e Bowen (1985) e Ulrich et al (1991) relataram em suas pesquisas relações positivas entre políticas de GP e variáveis como comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade. Kim e Lee (2012) realizaram uma pesquisa em empresas de consultoria na Coreia do Sul, e encontraram evidências de que as políticas e práticas de GP melhoram tanto as capacidades estratégicas quanto o desempenho organizacional. O estudo de Demo (2010) mostrou relação positiva e forte entre políticas de GP e justiça organizacional em organizações brasileiras públicas e privadas. Os estudos de Mariotti e Souza (2009), Tzafir (2005) e Gould-Williams (2003) relataram a influência das políticas de GP nas relações de confiança nas organizações, essa influência também é relacionada ao bem-estar no trabalho, relatado pelos estudos de Rubino, Demo e Traldi (2011), Nishii, Lepak e Schneider (2008), Turner, Huemann e Keegan (2008) e Gelade e Iviry (2003).

Algumas pesquisas apontam a relação favorável específica entre políticas e práticas de GP e performance organizacional, como apresentado por Huselid, Jackson e Schuler (1997); Boselie, Dietz e Boone (2005); Menezes, Wood e Gelade (2010); e Subramony (2009). Inyang e Akaegbu (2014) exploraram quais práticas de GP deveriam ser implementadas no serviço público da Nigéria para aumentar a performance organizacional. Auguzolli e Geary (2014) relataram a transferência de políticas e práticas organizacionais de uma multinacional brasileira que passa a se inserir no mercado canadense.

Há ainda um consenso de que as práticas de GP, quando utilizadas de maneira integrada à estratégia da organização, produzem desempenho organizacional superior (EZZAMEL; LILLEY; WILLMOTT, 1996; GUEST; HOQUE; 1994). Katou (2012) mostrou ainda que políticas e práticas de GP têm efeito positivo no desempenho organizacional avaliado através de atitudes (satisfação,



comprometimento, motivação) e comportamentos (absenteísmo, volume de negócios, disputas) dos empregados.

Os estudos de Guest e Conway (2011) confirmam a associação existente entre adoção de mais práticas de GP, maior efetividade organizacional e melhorias em indicadores de desempenho. Cameron et al. (2011) relataram a importância de práticas positivas (como as de gestão de pessoas) na efetividade organizacional, sendo que a inserção de práticas positivas efetivas, do ponto de vista do funcionário, faz com que a efetividade organizacional seja maior. O trabalho de Bono et al (2013) também estudou os efeitos de ações organizacionais positivas, mas analisam o efeito positivo dessas ações no stress laboral e na saúde dos funcionários, sendo que as ações positivas – como as de GP – diminuem o stress e melhoram a saúde dos colaboradores. Gomide Jr e Tanabe (2012) também encontraram uma relação positiva entre práticas de GP e efetividade organizacional. Cantarello, Filippini e Nosella (2012) investigaram a relação entre as práticas de GP e a satisfação dos clientes através do oferecimento de produtos de qualidade.

Já Walker et al. (2013), estudaram o especificamente a prática de recrutamento e como – em plena era da tecnologia – fazer com que as interações entre recrutador e recrutado sejam mais eficazes, fazendo com que as incertezas e futuras desistências sejam cada vez menores e os investimentos de recrutamento sejam bem aproveitados.

A partir dos resultados destes estudos empíricos, é possível reconhecer o impacto das políticas e práticas de GP nas organizações, mostrando que quando trabalhadas em consonância com a estratégia empresarial, surtem efeitos positivos no alcance de objetivos pessoais e organizacionais.

### 2.2.1 Produção Nacional sobre Políticas e Práticas de GP

Para traçar o cenário de produção nacional de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema abrangendo um período de 6 anos, de 2009-2014. Foram pesquisados os periódicos científicos

brasileiros de primeira linha, ou seja, classificados com avaliação maior ou igual a B1 pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES da área de Administração e Psicologia. Os periódicos foram previamente descritos nos quadros 3 e 4.

Selecionadas as fontes de coleta de informações, estipularam-se quais informações deveriam ser extraídas dos artigos: 1. nome do periódico, 2. ano de publicação, 3. enquadramento do estudo (estudos teórico-empíricos ou ensaios teóricos), 4. instituições de origem dos autores dos estudos, 5. autores que mais publicaram no período e, por fim, 6. assuntos mais estudados dentro do tema Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, quais sejam, conceitos e fundamentos; estudos relacionais; medidas; e cada uma das seis práticas analisadas individualmente – Recrutamento e Seleção, TD&E, Condições de Trabalho, Avaliação de Desempenho e Competências, Remuneração e Recompensas, Envolvimento. Os estudos identificados como teórico-empíricos foram analisados ainda quanto aos seguintes critérios: 7. natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou multimétodo), 8. o setor em que a empresa se insere, 9. o ramo de atuação, 10. os instrumentos de coleta de dados utilizados pelos pesquisadores e 11. as técnicas de análise de dados realizadas.

Foram encontrados 63 artigos, que foram analisados e permitiram o delineamento do cenário descrito a seguir.

Dos artigos pesquisados, a revista RAC lidera o número de publicações sobre Políticas e Práticas de GP com 8 artigos, representando 13% do total. As revistas REAd e rPot ficaram em segundo lugar, com 7 artigos publicados e representação de 11% do total. RAP aparece com 10% dos periódicos publicados, o que representa 6 artigos. Os periódicos RAI e RAM aparecem em quarto, com uma publicação de 4 artigos e representação total de 6%. Gestão e Produção aparece logo depois, com 3 artigos publicados e 5% de representatividade. Cadernos EBAPÉ, Paidéia, RAUSP, Revista de Ciências de Administração e BBR publicaram 2 artigos cada nos anos analisados, representado 3% do total. Os demais periódicos, publicaram 1 artigo cada, representam cada um 2% do total e não foram representados no gráfico. O Gráfico 12 ilustra estes resultados.

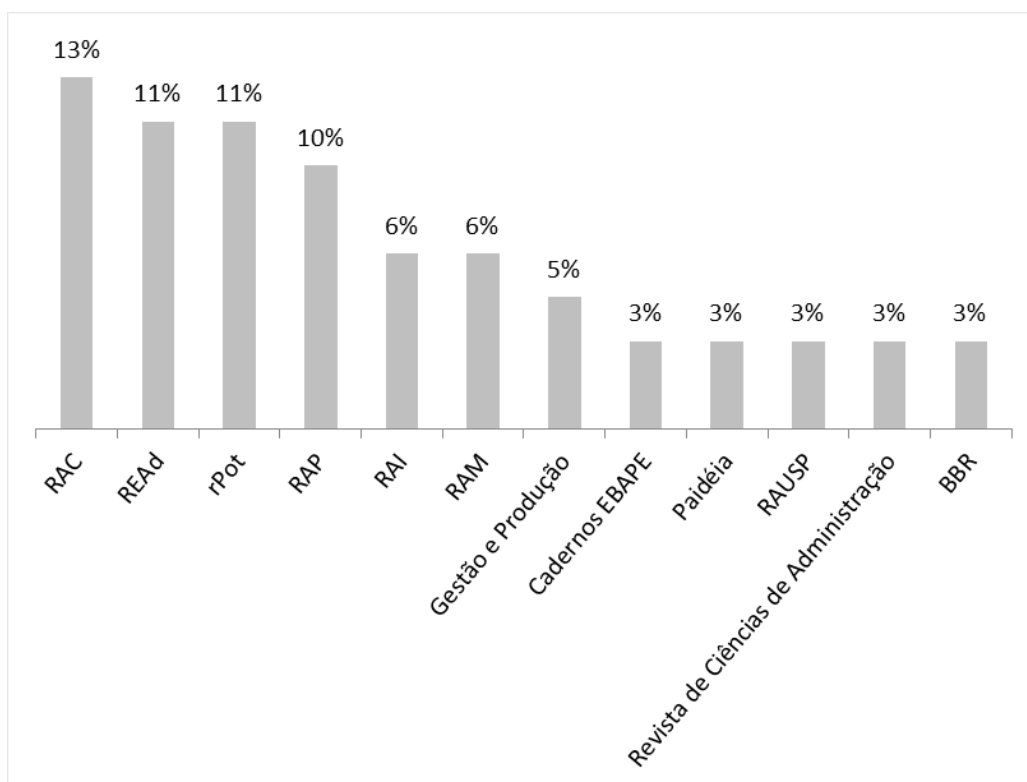


Gráfico 12 - Artigos a respeito de Políticas e Práticas de GP por periódico

Fonte: Elaborado pela Autora

Foram encontrados anos produtivos com relação ao tema, apresentando uma média de quinze artigos por ano. Verifica-se um pico de produção no ano de 2010, apresentando 25% dos artigos ao ano. Em sequência de produtividade, tem-se o ano de 2009 como o segundo mais produtivo no período com 21% dos trabalhos apresentados nos periódicos selecionados, 2011 aparece em terceiro com 19% dos artigos publicados. Em 2012 a produção sofre uma leve queda e aparece com 16%, em 2013 mais uma pequena queda e o alcance de 14% dos artigos publicados. O ano de 2014 aparece com apenas 5% de representatividade do total de artigos publicados, sendo a pesquisa deste ano sido realizada até outubro. A queda apresentada a partir de 2010 pode ser explicada por uma consolidação de determinadas políticas e práticas (como por exemplo, TD&E).

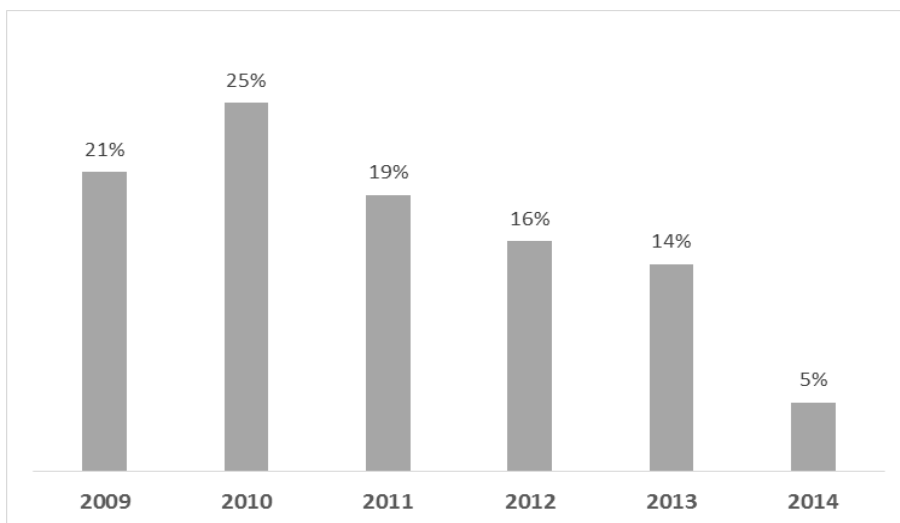


Gráfico 13 - Artigos sobre Políticas e Práticas de GP por ano

Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos estudos enquadraram-se no modelo teórico-empírico, com 83%, enquanto que apenas 11 trabalhos caracterizaram-se como ensaios teóricos, o que representa 17% do total. O Gráfico 14 apresenta a proporção encontrada quanto ao enquadramento dos estudos.

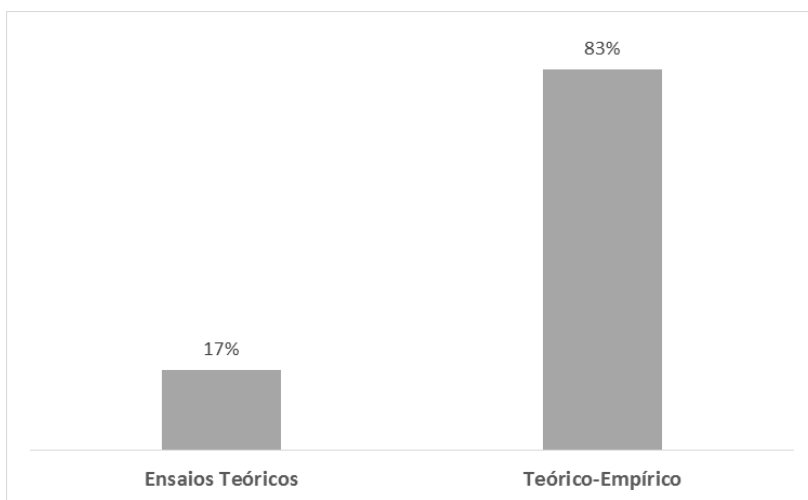


Gráfico 14 - Enquadramento dos estudos relacionados às Políticas e Práticas de GP

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto às instituições de origem dos autores dos estudos, conforme mostra o Gráfico 15, observa-se que a instituição que mais publicou artigos é a Universidade de Brasília, com 22% do total. A Universidade de São Paulo aparece em segundo

lugar no número de publicações, com 17% do total. Em terceiro lugar, com 10% de representatividade, encontra-se a Universidade Salgado de Oliveira. A Universidade Federal de Santa Catarina aparece com 8% das publicações, seguida pela Universidade Federal de Minas Gerais, com 6%. A Universidade Estácio de Sá possui uma representatividade de 5% do total de artigos publicados, e empatadas com 3% do total estão a Fundação Getúlio Vargas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Universidade Corporativa do Banco do Brasil. As demais instituições, representando 43% do total, participaram com 1 pesquisador nos estudos no período considerado, não sendo ilustrados no Gráfico 15.

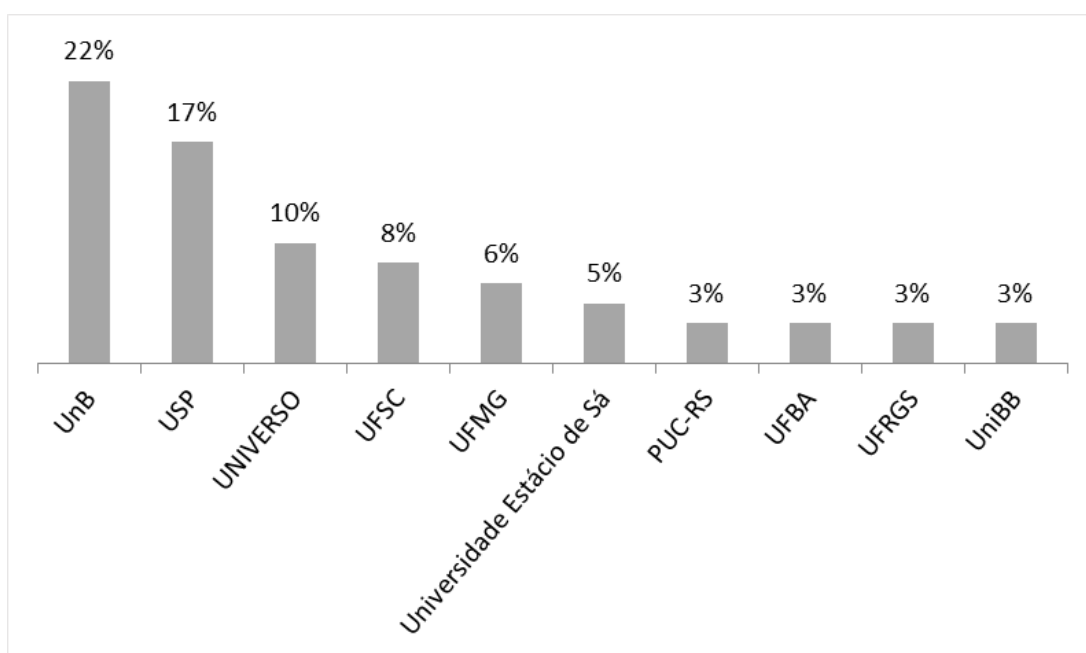


Gráfico 15 - Instituições de origem dos autores dos estudos sobre Políticas e Práticas de GP

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os 63 trabalhos encontrados, alguns autores se destacaram ao publicar mais de um artigo dentro do período de anos estudados. O Quadro 9 apresenta o nome de cada um desses autores, suas instituições de origem, e a quantidade de artigos publicados pelos mesmos.

**Quadro 9** – Autores que mais publicaram no período estudado

<b>Autor</b>	<b>Instituição</b>	<b>Nº de Artigos</b>
Luciana Mourão	UNIVERSO	7
Gardenia da Silva Abbad	UnB	6
Gisela Demo	UnB	4
Lindolfo Galvão de Albuquerque	USP	4
Pedro Paulo Murce Meneses	UnB	4
Jesiane Marins Lopes	UNIVERSO	3
Leonardo Ensslin	UFSC	3
Sandra Rolim Esslin	UFSC	3
Thaís Zerbini	USP	3
Allan Claudius Queiroz Barbosa	UFMG	2
Denise Medeiros Ribeiro Sales	FGV	2
Graciliano Martins dos Santos Filho	Faculdade Adventista da Bahia	2
Hugo Pena Brandão	UniBB	2
Iara Nunes	UnB	2
Isabel de Sá Affonso da Costa	Universidade Estácio de Sá	2
Jairo Eduardo Borges-Andrade	UnB	2
Sonia Regina Hierro Parolin	USP	2

Fonte: Elaborado pela autora

Os “Conceitos e Fundamentos” sobre o tema foram os assuntos mais estudados nos artigos analisados, tendo uma representação de 33%. Já 27% dos artigos focaram seus temas em uma das práticas de GP, “TD&E” (Treinamento, Desenvolvimento e Educação). Com 11% dos assuntos mais pesquisados, encontra-se outra prática de GP, “Avaliação de Desempenho e Competências”. Empatadas com 8% dos assuntos dos artigos, estão as práticas de “Condições de Trabalho” e “Remuneração e Recompensas”. 5% dos artigos tratava sobre “Estudos Relacionais”, e 3% deles trataram sobre “Desenvolvimento e validação de medidas” e sobre a prática de “Recrutamento e Seleção”. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 16.

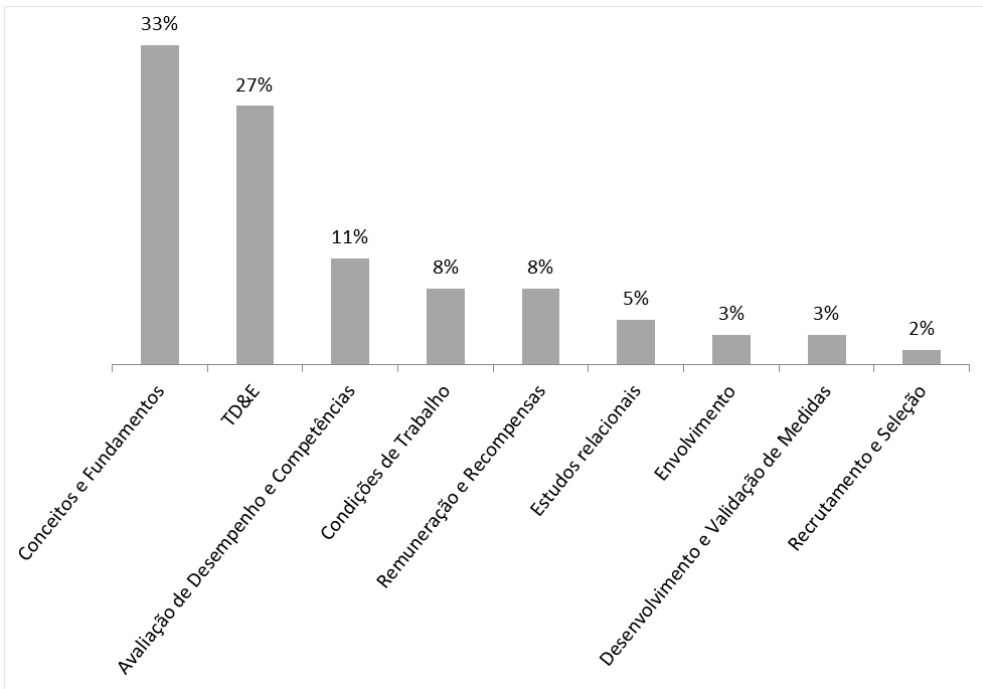


Gráfico 16 - Assuntos mais estudados dentro do tema Políticas e Práticas de GP

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os 52 trabalhos teórico-empíricos verificados, há uma predominância de estudos quantitativos, representando 44% do total. Os estudos de natureza qualitativa aparecem com 34% do total, e os estudos de natureza híbrida (qualitativa e quantitativa), representam 21% do total. O Gráfico 17 aponta os resultados quanto à natureza dos estudos, onde pode-se verificar uma predominância de estudos de natureza quantitativa.

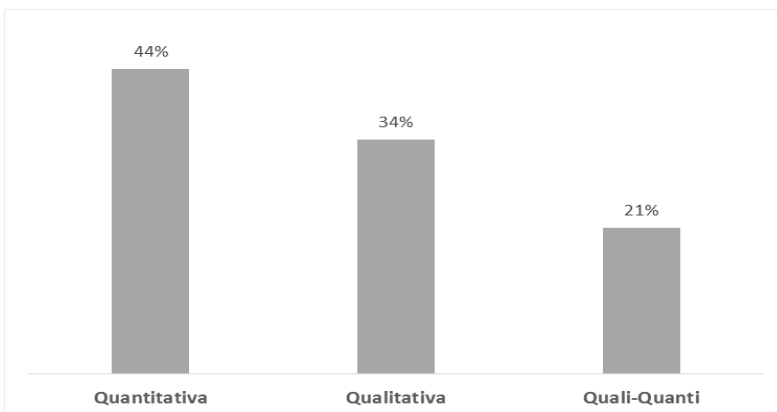


Gráfico 17 - Natureza dos artigos teórico-empíricos relacionados às Políticas e Práticas de GP

Fonte: Elaborado pela autora

No que tange aos estudos teórico-empíricos encontrados, a grande parte foi desenvolvida em empresas do setor privado, sendo estas objeto de estudo de 46% dos artigos. As empresas do setor público representaram 19% do total, e os estudos realizados em ambos os setores (público e privado) totalizaram 13%. Dos artigos teórico-empíricos publicados, 21% não divulgaram o setor em que a pesquisa foi realizada.

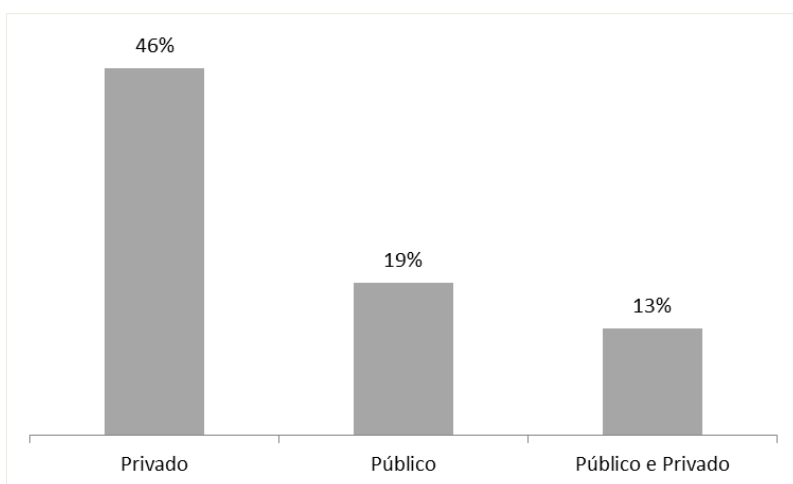


Gráfico 18 – Setor da economia das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

As empresas participantes dos estudos distribuem-se nos mais diversos ramos de atuação. O maior foco dos pesquisadores esteve no setor Financeiro e na Saúde, responsável por 13% do total. Estudos realizados em setores diversos corresponderam 8% do total. Empatados com 6% do total encontram-se os ramos de Educação, Órgão público e Tecnologia da Informação. Com 4% aparecem os setores de Autarquia, Industrial, Multinacional, Mineração. E por último, com 2% do total, o setor de Empreendedorismo. Os dados com relação ao ramo das empresas estudadas podem ser verificados no Gráfico 19.



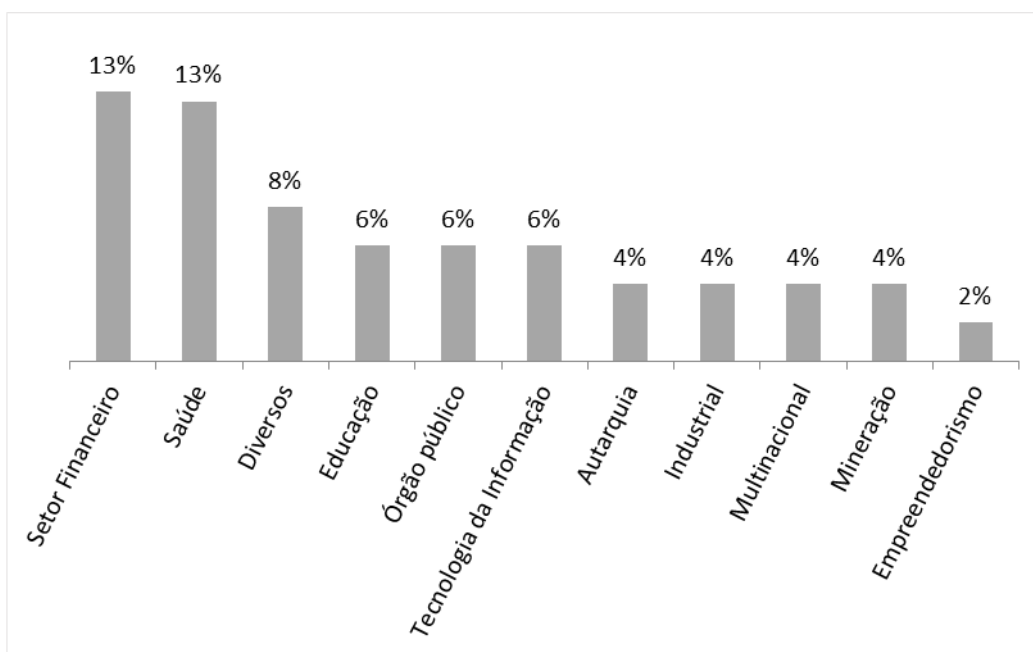


Gráfico 19 – Ramo de atuação das empresas pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

Os pesquisadores utilizaram diversos instrumentos de coleta de dados dentro das organizações pesquisadas. Verificou-se que metade dos estudos utilizaram como coleta de dados os questionários, com 58%, condizente com a predominância da abordagem quantitativa nos estudos sobre políticas e práticas de GP. Em segundo lugar, com 31% dos estudos, encontram-se as entrevistas. Em terceiro lugar, o instrumento mais utilizado foi o levantamento de documentos, representando 17% dos estudos. Com 10% dos estudos encontra-se a observação direta, e empatados com 8%, a observação direta e o estudo de caso. Survey aparece com uma representatividade de 4% e, por último, a pesquisa de campo aparece com 2% do total. Os dados referentes aos principais métodos de coleta encontram-se no Gráfico 20.

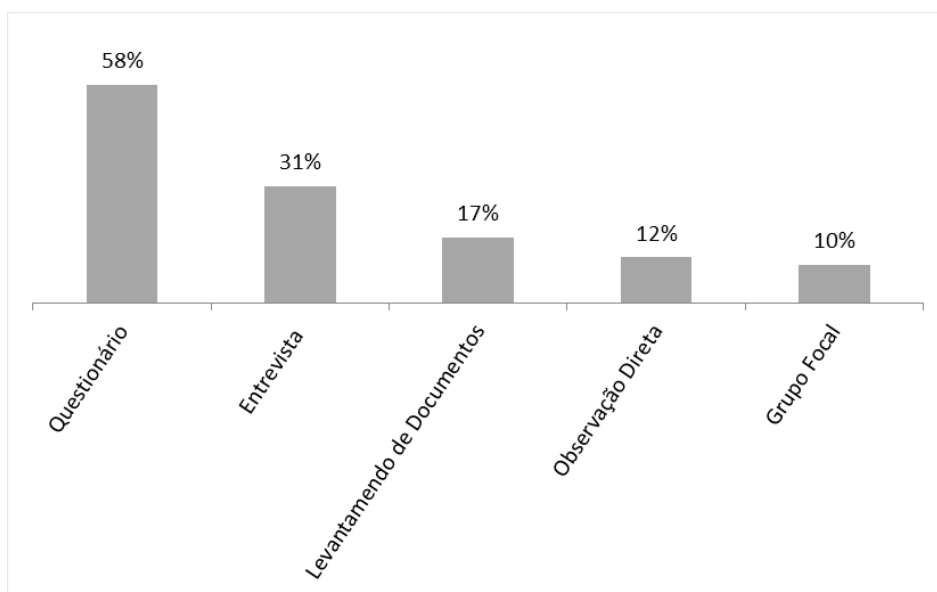


Gráfico 20 – Instrumentos de coleta de dados utilizados

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto às técnicas de análise dos dados, os principais estudos desenvolvidos no período pesquisado utilizaram a Análise de Conteúdo, método presente em 21% dos estudos. Apesar de a maioria dos estudos serem quantitativos, conforme mostra o Gráfico 21, observa-se que muitos estudos fizeram triangulação, mesclando diferentes técnicas de análise para um mesmo fenômeno. A Estatística Descritiva foi utilizada para o detalhamento dos resultados de 17% dos artigos. A Análise de Regressão foi utilizada em 14% dos estudos, e a Análise Fatorial em 9% deles. Com 8% cada, encontram-se a Análise Documental e a Análise de Correlação. Empatadas com 3% do total estão a Análise de Variância, a Metodologia Multicritério e a Estatística Básica. Os métodos com representação igual ou inferior a 1% não foram relatados neste gráfico. As informações sobre os métodos utilizados pelos pesquisadores para a análise dos dados podem ser verificadas no Gráfico 21.

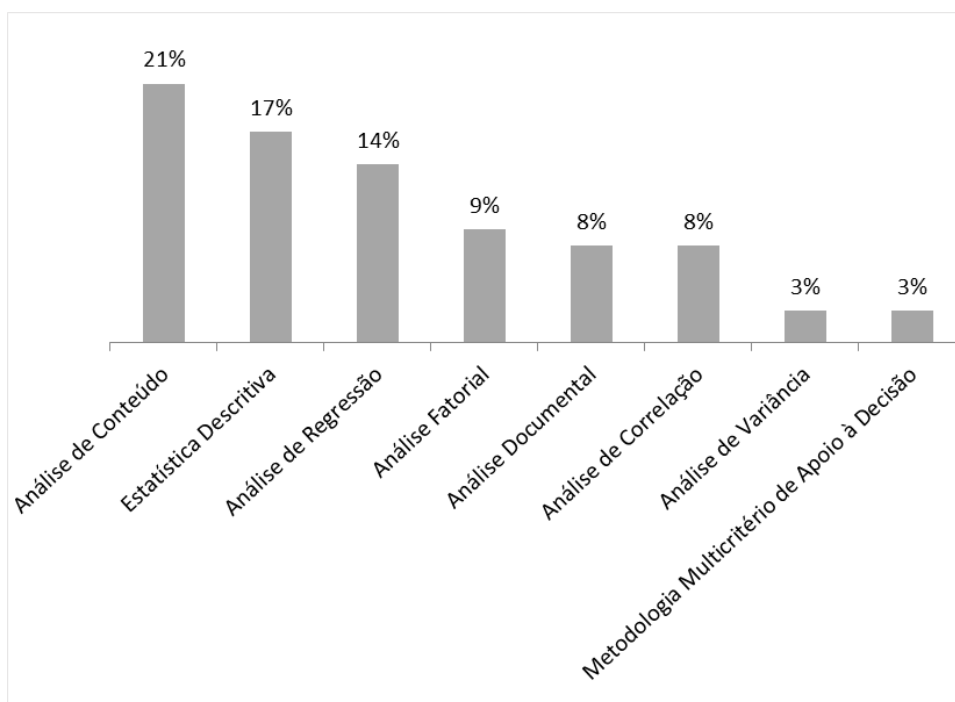


Gráfico 21 – Técnicas de análise mais utilizadas

Fonte: Elaborado pela autora

## 2.2.2 Institucionalização da Pesquisa sobre Políticas e Práticas de GP

No que se refere à institucionalização da pesquisa sobre Políticas e Práticas de GP no Brasil, um retrato atual pode ser obtido a partir dos grupos de pesquisa identificados com a denominação “políticas de gestão de pessoas”, “práticas de gestão de pessoas” e “políticas e práticas de gestão de pessoas”.

O Diretório de Grupo de Pesquisa – Base Corrente – da Plataforma Lattes, revela a existência de 4 grupos para a busca “políticas e práticas de gestão de pessoas”, dos quais três pertencem à área de administração e 3 um à área de sociologia.

A busca por “práticas de gestão de pessoas” revela a existência de 7 grupos, apenas três dos quais não coincidem com aqueles identificados com a busca por “políticas e práticas de gestão de pessoas”, sendo dois da área de administração e um da área de psicologia.

A busca por “políticas de gestão de pessoas” revela a existência de 7 grupos, cinco destes já tendo sido citados nas demais buscas, os dois restantes são ambos da área de administração.

Assim, totalizam 9 grupos relacionados a “políticas de gestão de pessoas” ou “práticas de gestão de pessoas” ou ainda “políticas e práticas de gestão de pessoas”, dos quais 7 (ou 78%) são da área de administração, 1 (ou 11%) da área de psicologia e 1 (ou 11%) da área de sociologia. O Quadro 10 apresenta a distribuição geográfica destes grupos.

**Quadro 10** – Distribuição dos grupos de pesquisa sobre Políticas e Práticas de GP por unidade da federação e instituição

<b>Unidade da Federação</b>	<b>Instituição</b>	<b>Nome do Grupo</b>
Brasília	UnB	Grupo de Estudos e Pesquisas sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública
Minas Gerais	UFMG	NECOM - Núcleo de Estudos em Comportamento e Mudança Organizacional
Minas Gerais	UFMG	NECOP - Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações
Pernambuco	UFPE	Gestão de Pessoas e Organizações
Rio de Janeiro	UFF	NuPPOT - UFF- Núcleo de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho
Rio Grande do Sul	FURG	NOTeP - Núcleo de Estudos em Organização, Trabalho e Participação
São Paulo	USP	Núcleo de Pesquisa em Cultura, Valores e Comportamento
São Paulo	FGV	Administração e Planejamento em Saúde
São Paulo	Unimep	GEPOS - GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISA EM ORGANIZAÇÕES

Fonte: Plataforma Lattes, base atual, acesso em Outubro de 2014 (adaptado pela autora)

A partir dos dados coligidos dos grupos de pesquisada base corrente da Plataforma Lattes, foi elaborado o Quadro 11, com o consolidado dos anos de criação dos grupos de pesquisa sobre Políticas de GP, Práticas de GP e Políticas e práticas de GP. Apenas no ano de 2011 houve a criação de mais de um grupo de pesquisa sobre o tema.

**Quadro 11** – Ano de criação dos grupos de pesquisa sobre Políticas e Práticas de GP

<b>Ano de Criação</b>	<b>Nome do Grupo</b>
1996	NECOM - Núcleo de Estudos em Comportamento e Mudança Organizacional
2000	Administração e Planejamento em Saúde
2002	Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento nas Organizações
2009	Gestão de Pessoas e Organizações
2011	Grupo de Estudos e Pesquisas sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública NuPPOT - UFF- Núcleo de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho
2012	NOTeP - Núcleo de Estudos em Organização, Trabalho e Participação
2013	GEPOS - GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISA EM ORGANIZAÇÕES
2014	NECOP - Núcleo de Estudos sobre Comportamento, Pessoas e Organizações

Fonte: Plataforma Lattes, base atual, pesquisa em Outubro de 2014 (adaptado pela autora)

A investigação dos indicadores de produção Científica, Técnica e de Assessoria (CTA) nos censos de 2000, 2002, 2004, 2006, 2008 e 2010, uma vez que ainda não se dispunha dos dados de 2012 da Base dos Diretórios de Pesquisa, Censos, Busca Textual, com a procura pela expressão “políticas e práticas de gestão de pessoas”, aplicada simultaneamente para “título da produção C,T&A”, “referência bibliográfica” e “palavra chave da produção” apresentou uma ausência de produção sobre o tema nos anos de 2000 e 2002, e um crescimento de mais de 26 vezes em relação ao ano de 2004 e 2008. E em 2010, uma queda de quase 50% na produção sobre o tema. O Gráfico 22 apresenta estes dados.

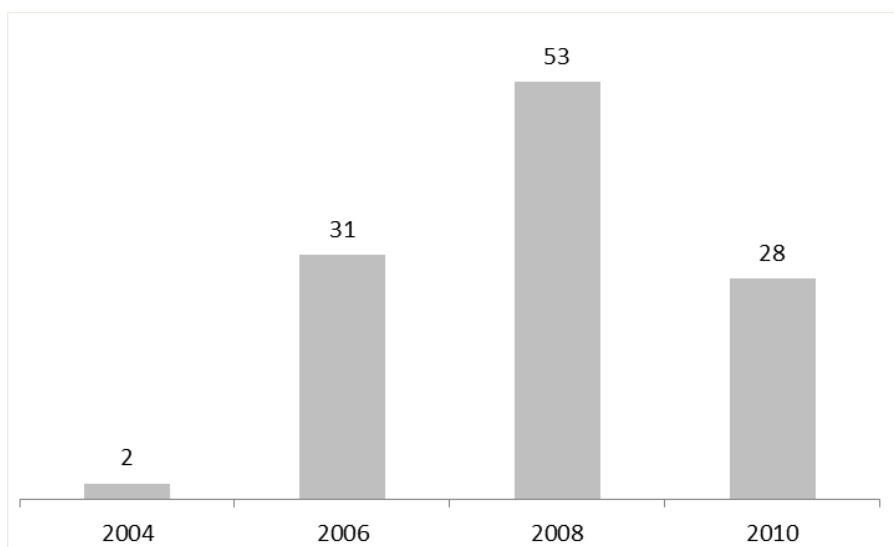


Gráfico 22 – Evolução da produção C, T & A sobre Políticas e Práticas Gestão de Pessoas

Fonte: Diretório dos Grupos de Pesquisa Lattes - Censos 2000 a 2010, adaptado pela autora

Em Outubro de 2014, os pesquisadores de nacionalidade brasileira com doutorado identificados com a busca exata pela expressão “políticas e práticas de gestão de pessoas” chegavam a 3.441, enquanto que 68 declaravam-se de nacionalidade estrangeira. Já quantos aos demais pesquisadores (aqueles identificados como mestres, graduados, estudantes ou técnicos) somavam 1.797 para os que se declaravam de nacionalidade brasileira e 10 para os de nacionalidade estrangeira.

Caso a expressão de busca seja “práticas de gestão de pessoas” então 5.229 doutores de nacionalidade brasileira são identificados e 97 de nacionalidade estrangeira. Para os demais pesquisadores (aqueles identificados como mestres, graduados, estudantes ou técnicos) o resultado atingia 4.814 de nacionalidade brasileira e 22 de nacionalidade estrangeira.

Não obstante, caso a pesquisa seja feita com “políticas de gestão de pessoas”, haverá 5.042 doutores de nacionalidade brasileira e 101 de nacionalidade estrangeira. Para os demais pesquisadores (aqueles identificados como mestres, graduados, estudantes ou técnicos) o número de brasileiros é 4.293 e nacionalidade estrangeira 25.

Dos pesquisadores com doutorado, identificados com a expressão de busca “assunto igual a políticas e práticas de gestão de pessoas”, 257 tem bolsa de produtividade de nível 2. 67 possuem bolsa de produtividade 1D, 38 tem bolsa de

produtividade 1C, a bolsa 1B possui 30 pesquisadores e a bolsa de produtividade 1A possui 40, como mostra o Quadro 12.

**Quadro 12** – Levantamento de Pesquisadores Doutores com Bolsa de Produtividade – Consulta por assunto “Gestão de Pessoas”

<b>Nível de Bolsa de Produtividade</b>	<b>N de Pesquisadores doutores identificados pela pesquisa “Gestão de Pessoas”</b>
2	257
1D	67
1C	38
1B	30
1A	40

Fonte: Plataforma Lattes, base atual, acesso em Outubro de 2014

Obs: A bolsa inicial é 2 e o nível mais avançado é 1A

Em suma, neste capítulo foram apresentadas as revisões da literatura sobre as variáveis com os principais conceitos e autores, além da institucionalização de pesquisa e revisões da produção nacional, visando um embasamento sólido para o seguinte trabalho.

A seguir, é apresentada a caracterização da organização estudada, da população e amostra, a descrição da pesquisa e das variáveis, assim como os procedimentos de análise e coleta de dados.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

De acordo com Cruz e Ribeiro (2004), método é o conjunto de etapas e processos a serem seguidos com o objetivo de investigar fatos ou procurar a verdade. Ainda segundo os autores, é a partir dele que se obtém o controle da busca do conhecimento, o que irá permitir a delimitação do campo da pesquisa.

Marconi e Lakatos (2003) definem método científico como conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem o alcance dos objetivos de pesquisa, delimitando o caminho que será seguido, revelando erros e auxiliando o cientista.

Dessa forma, esse capítulo apresenta os métodos e técnicas utilizados na presente pesquisa, que foram divididos em seis partes: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização estudada, modelo de pesquisa, população e amostra, instrumento de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

De acordo com Gil (2008), a pesquisa é um procedimento cujo objetivo é obter respostas aos problemas propostos através de procedimentos científicos. A pesquisa proposta em relação aos seus objetivos se classifica como descritiva, uma vez que visa descrever a percepção do sujeito pesquisado, e explicativa, com o objetivo de explicar a relação entre as variáveis estudadas. Isso vai ao encontro de um dos objetivos do trabalho, o de entender a relação existente e gerar resultados que auxiliarão a organização estudada.

Quanto à sua natureza, se classifica como quantitativa, na qual os dados a serem coletados são objetivos, traduzidos em números e passíveis de futuras análises estatísticas (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para Santos (2000), pesquisa quantitativa é descrita como uma pesquisa que possui uma coleta e análise quantificada de dados



de extrema importância, e essa quantificação deve dar origem a resultados que apareçam de forma automática.

Quanto aos meios, o seguinte trabalho se classifica como uma pesquisa de campo ou *survey* (MARCONI; LAKATOS, 2003), com o objetivo de obter informações acerca do problema proposto e ainda descobrir relações entre os fenômenos estudados. Esse tipo de pesquisa visa ainda obter dados primários de indivíduos que foram definidos previamente através de questionários (HAIR et al., 2003).

Em relação ao horizonte temporal, a pesquisa é classificada como transversal, ou seja, a coleta de dados é realizada em um único momento da realidade da organização (HAIR et al, 2003).

### **3.2 Caracterização da organização estudada**

A Empresa X é uma empresa pública do Distrito Federal criada em 1978. O ramo de atuação da Empresa X é o da agricultura, e sua missão é apoiar os produtores e trabalhadores rurais do Distrito Federal.

A Empresa X conta com sua sede principal, localizada em Brasília, e vários escritórios espalhados geograficamente no Distrito Federal e entorno, cada um desses escritórios responsáveis pelo atendimento de determinada região.

O total de funcionários que trabalham na empresa (sede e escritórios) é de 298.

### **3.3 Modelo de Pesquisa**

Para estudar a relação entre as variáveis apresentadas, o modelo de pesquisa adota como variável independente os Valores Organizacionais e como variável dependente as Políticas e Práticas de GP, apresentado na Figura 1.

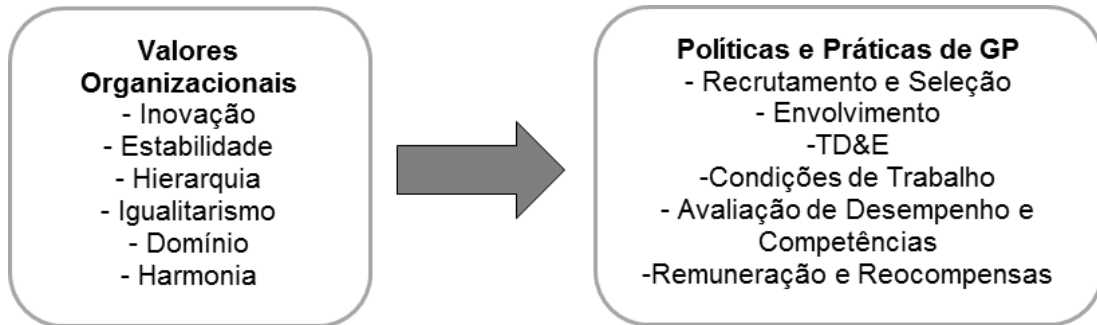


Figura 1: Modelo de pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora

As variáveis pesquisadas encontram-se definidas no quadro 13.

**Quadro 13** – Variáveis de estudo

Variável	Classificação	Fatores	Descrição
Valores Organizacionais	Independente	Hierarquia	Legitimidade da distribuição desigual do poder, papéis e recursos (Porto et al., 2013).
		Igualitarismo	Prioridade dos interesses do grupo e bem-estar dos demais em relação ao interesses pessoais (Porto et al., 2013).
		Domínio	Posicionamento que objetiva dominar e mudar o mundo, numa tentativa de demonstração de controle (Porto et al., 2013).
		Harmonia	Adequar-se ao mundo ao invés de mudá-lo, ajustar-se de maneira harmoniosa com o ambiente (Porto et al., 2013).
		Inovação	Capacidade de a organização buscar novidades e inovar (Porto et al., 2013).
		Estabilidade	Manutenção do <i>status quo</i> (Porto et al., 2013).
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 os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização (DEMO et al 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 et al 2011).
		Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para provar aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento (DEMO et al 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 et al 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 et al 2011).
		Remuneração e Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos (DEMO et al 2011).

Fonte: Adaptado de Demo et al. (2011) e Porto et al. (2013)

### 3.4 População e amostra

A população do estudo é caracterizada por servidores públicos da Empresa X, e a amostra será como não probabilística por conveniência.

Uma vez que o método de análise de dados utilizado na pesquisa foi a regressão linear, é necessário obter uma amostra com um poder estatístico superior a 0,80 para as ciências comportamentais (COHEN, 1992). O autor relata que o poder

estatístico está relacionado a três variáveis: tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ) e efeito médio do tamanho da população (ES).

Foi delimitada uma amostra mínima de 97 questionários a serem preenchidos por meio dos instrumentos de pesquisa, esse número foi definido através do *software* G-Power 3.1 que calcula o número adequado, seguindo o número de fatores abordados na variável independente dos modelos – no caso desta pesquisa, o número de fatores é 6, considerando o critério de significância ( $\alpha$ ) igual a 0,05, efeito médio do tamanho da população (ES) igual a 0,15 e 80% de poder estatístico.

### 3.4.1 Caracterização da amostra estudada

A amostra final da pesquisa contou com 97 respondentes, e além das percepções coletadas sobre as variáveis de estudo, também foram coletadas informações demográficas relevantes para caracterizar a amostra estudada. Apenas 2% dos respondentes não quiseram responder as informações demográficas, então, considerou-se a parcela dos que responderam para se realizar a caracterização.

Dentre os respondentes, 52% eram do sexo masculino e 47% do sexo feminino. Com relação à idade, a amostra foi predominantemente na faixa etária mais velha, sendo 31% dos respondentes com na faixa etária entre 46 e 55 anos. Em seguida, 26% da amostra se encontram na faixa etária entre 26 a 35 anos, 20% estão entre 36 e 45 anos, com 9% de representatividade estão as faixas etárias de 21 a 25 anos e 56 a 65 anos, por último, com 3% do total, estão os respondentes com mais de 65 anos.

Referente à escolaridade, 32% da amostra estudada possui pós-graduação, 28% do total possui ensino superior completo, 22% possui ensino superior incompleto, 15% possuem o ensino médio completo e 1% possui o ensino fundamental completo.

No que diz respeito ao tempo de empresa, 32% dos respondentes possuem de 1 a 5 anos de trabalho dentro da organização estudada, 23% do total possui mais de 20

anos, 19% estão trabalhando até 1 ano na organização, 14% estão de 10 a 20 anos e 10% estão de 5 a 10 anos trabalhando no local.

Ademais, os perfis da amostra presencial e da amostra online foram similares, preservando a homogeneidade da amostra como um todo.

### **3.5 Instrumentos de pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado neste estudo foi o questionário, que possui vantagens como atingir um grande número de pessoas, anonimato nas respostas e permite que os entrevistados escolham o momento que considerar mais oportuno para responder (GIL, 2008).

O questionário aplicado foi estruturado com a junção dos instrumentos sobre as variáveis estudadas, os valores organizacionais e as políticas e práticas de gestão de pessoas.

O instrumento escolhido para avaliar a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas foi a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), por ser o modelo mais abrangente encontrado na literatura. O instrumento foi validado pela primeira vez no Brasil (DEMO et al, 2012) produzindo uma versão de 40 itens que posteriormente foi validada uma versão reduzida nos EUA (DEMO; ROZZETT, 2012), composta por 32 itens baseados em seis fatores: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; remuneração e recompensas. As versões completa e reduzida da escala foram traduzidas e publicadas no Brasil (DEMO et al, 2014). Para a aplicação na organização estudada, foram retirados dois itens do fator recrutamento e seleção por não representarem a realidade da Empresa X, uma vez que a mesma é uma empresa pública. A Tabela 1 apresenta os índices psicométricos da escala com todos os itens, sem a remoção daqueles que não se aplicam.

**Tabela 1** – Fatores da escala EPPGP

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Confiabilidade (α)</b>
Recrutamento e Seleção	6	0,81
Envolvimento	9	0,91
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3	0,82
Condições de Trabalho	5	0,75
Avaliação de Desempenho e Competências	5	0,82
Remuneração e Recompensas	4	0,84

Total de variância explicada: 58%

Fonte: Demo e Rozzett (2012)

A segunda escala é referente à variável de valores organizacionais, validado por Porto et al. (2013). Foi escolhida por ser a escala mais atual validada e adaptada à realidade brasileira. O instrumento é composto por 38 itens baseados em seis tipos motivacionais: inovação, estabilidade, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Para adequação do instrumento à realidade da organização estudada, foram retirados três itens que não faziam jus à Empresa X. A Tabela 2 apresenta os parâmetros estatísticos da escala com todos os itens, sem remoção dos que não se aplicaram.

**Tabela 2** – Fatores da escala de valores organizacionais

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Confiabilidade Alpha de Cronbach</b>
Domínio	5	0,72
Harmonia	6	0,87
Hierarquia	5	0,75
Igualitarismo	6	0,89
Estabilidade	7	0,88
Inovação	9	0,91

Tabela 2: Fatores da escala de valores organizacionais

Fonte: Porto et al. (2013)

### 3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para realizar a coleta de dados dos instrumentos apresentados anteriormente, foi utilizado o Typeform, um *software* em que o questionário pode ser colocado no formato de formulário *online*. Essa ferramenta é interessante por facilitar o envio dos questionários para os respondentes, além de facilitar a transposição dos dados para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 22 em que foram feitas as análises estatísticas. Além da aplicação de forma eletrônica, foi realizada a aplicação presencial na Empresa X pela própria pesquisadora. O período de aplicação dos questionários foi entre Setembro e Novembro de 2014.

Em primeira instância, para a análise dos dados coletados, foi realizado o tratamento dos dados para adequá-los aos pressupostos da regressão linear. Em seguida, para atingimento dos dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa, foi utilizada a estatística descritiva com médias, desvios padrão, distribuição de frequência e coeficiente de variação que serão apresentados posteriormente realizadas através do *software* SPSS versão 22.

Já para atingir o terceiro objetivo específico, o de análise da relação entre as variáveis, foi utilizado o método de Regressão Múltipla Linear. A Regressão Múltipla, segundo Tabachnik e Fidell (2007) possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes, obtendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente. No caso desta pesquisa, a variável independente são os valores organizacionais e a variável dependente, as políticas e práticas de GP.

#### 3.6.1 Tratamento dos dados

Inicialmente, foram levantados 100 questionários respondidos voluntariamente de forma presencial e através da plataforma online Typeform. Antes do início do questionário, tanto presencial quanto online, foi apresentada uma explicação sobre o

mesmo e um termo de consentimento, no qual os respondentes puderam aceitar participar desta pesquisa ou não.

Primeiramente, foi realizada a análise dos dados através distribuição de frequências (média, variância, máximo, mínimo e desvio padrão), demonstrando que os dados estavam coerentes.

Após isso, foi realizado o tratamento de *missing values* (dados faltantes), como representavam menos do que 5% do total, foram substituídos pela média e utilizados nas demais análises (TABACHNICK, FIDELL; 2007).

Na terceira análise, realizou-se a verificação de *outliers* (valores discrepantes), que correspondem a valores atípicos por se distanciarem significativamente dos dados coletados, o que pode tendenciar os resultados do estudo uma vez que afetam os valores dos coeficientes de regressão estimados (FIELD, 2009). Ainda de acordo com Field (2009), a identificação de *outliers* deve ser realizada através da análise de distância de *Mahalanobis*, que medem os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis preditoras.

Para o seguinte trabalho, foram considerados 35 graus de liberdade, que correspondem ao número de itens da variável independente: valores organizacionais e com o índice de significância estatística  $p < 0,001$ , obteve-se, segundo consulta à Tabela Qui-Quadrado,  $X^2 = 66,619$ . A partir desse valor, foram encontrados três *outliers* que foram excluídos da amostra. Após as análises preliminares realizadas, foram considerados 97 sujeitos, atingindo a amostra mínima necessária.

Para a regressão múltipla linear, seguiu-se as suposições de regressão propostas por Hair et al. (2009), realizando análises por meio de testes estatísticos, gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos a fim de verificar a linearidade do fenômeno, a homocedasticidade (variância constante dos termos de erro), a independência dos termos e a normalidade da distribuição dos termos de erro.

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



### 3.6.2 Escalonamento Multidimensional (MDS)

O escalonamento multidimensional (*Multidimensional Scaling - MDS*) é uma técnica exploratória multivariada que permite representar as proximidades entre um conjunto de objetos, com base em um conjunto de atributos multivariados medidos (Marôco, 2011). Essa técnica é semelhante à análise fatorial, e foi utilizada para identificar as dimensões da escala de valores organizacionais.

Foi utilizado o MDS clássico, cujos dados consistem em uma matriz de proximidades (semelhanças/dessemelhanças) entre os objetos (Marôco, 2011).

Para avaliar a qualidade da solução, alguns recursos podem ser utilizados por meio de uma ou mais funções de discrepância (*STRESS*), quanto maior o *STRESS-I* pior é a qualidade do modelo (Marôco, 2011). O cálculo da Dispersão das Proximidades também é utilizado para avaliar a qualidade, e é explicado pela solução DAF (*Dispersion Accounted For*), quanto mais próximo de 1, melhor será a solução (Marôco, 2011). Esses dados foram medidos no modelo utilizado e todos foram considerados satisfatórios.

A Figura 2 revela a estrutura apresentada no MDS. Itens que se localizaram em região oposta à previsão teórica foram eliminados. Do total de 35 itens, a análise apontou para a adequação de 23 itens.

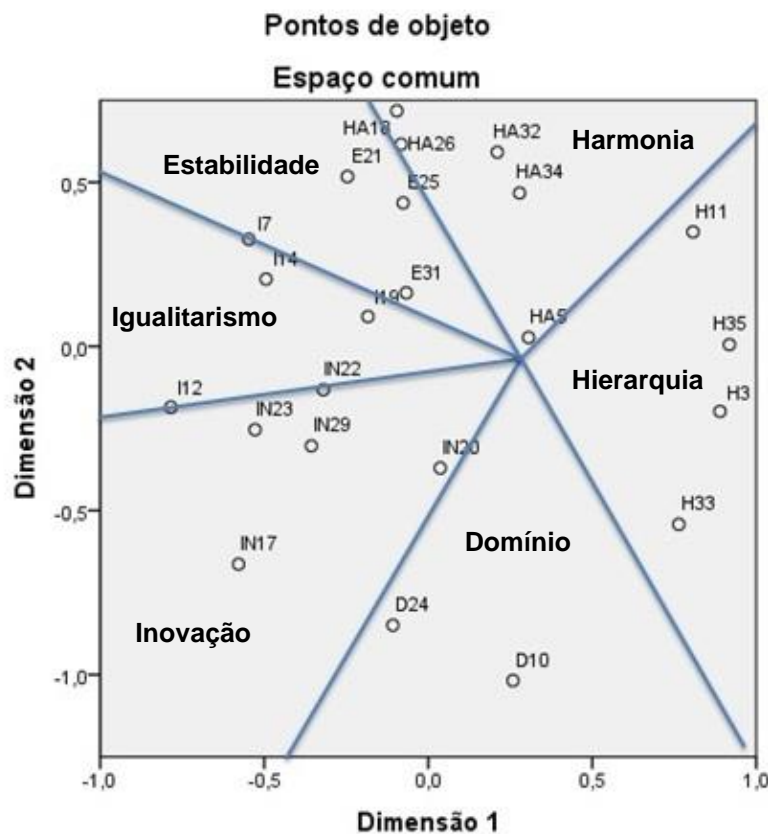


Figura 2: Escalonamento Multidimensional  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3.6.3 Confiabilidade dos Instrumentos de Medida

Foram recalculados os índices de confiabilidade para os dois instrumentos aplicados na amostra em questão após a retirada dos itens que não se aplicavam à organização ou que se mostraram opostos ao explicado pela teoria (no caso dos valores organizacionais). Os novos índices estão apresentados nas tabelas 3 e 4 e ainda são satisfatórios. Nota-se que as estruturas fatoriais obtidas nas validações das escalas foram preservadas na amostra desta pesquisa.

**Tabela 3** – Novos fatores da escala de valores organizacionais

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Confiabilidade Alpha de Cronbach</b>
Domínio	2	0,68
Harmonia	5	0,80
Hierarquia	4	0,83
Igualitarismo	4	0,86
Estabilidade	3	0,88
Inovação	5	0,90

Fonte: Elaborado pela autora.

**Tabela 4** – Novos fatores da escala de políticas e práticas de GP

<b>Fator</b>	<b>Número de Itens</b>	<b>Confiabilidade (<math>\alpha</math>)</b>
Recrutamento e Seleção	4	0,75
Envolvimento	9	0,90
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3	0,78
Condições de Trabalho	5	0,63
Avaliação de Desempenho e Competências	5	0,74
Remuneração e Recompensas	4	0,76

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados e as análises realizadas após a aplicação da pesquisa de acordo com cada objetivo específico proposto anteriormente.

### 4.1 Identificação da Percepção das Políticas e Práticas de GP

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi identificar como os servidores da Empresa X percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas da organização. A avaliação dos itens foi feita através de uma escala tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) com as afirmativas.

O Gráfico 23 apresenta a média dos fatores que compõem a variável dependente do estudo e seus respectivos desvios-padrões em ordem decrescente: recrutamento e seleção; avaliação de desempenho e competências; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; envolvimento e remuneração e recompensas.

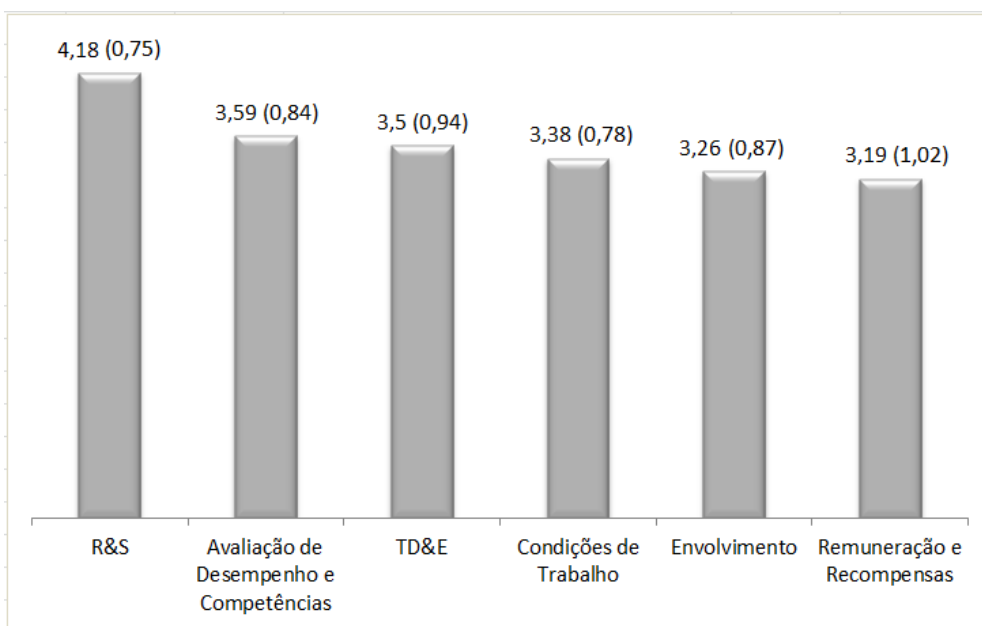


Gráfico 23 - Média e desvio padrão dos fatores de políticas e práticas de GP

Fonte: Dados primários coletados pela autora

Por meio dos dados apresentados, é possível notar que todas as políticas de Gestão de Pessoas são percebidas pelos colaboradores das empresas selecionadas (média acima do ponto neutro da escala, que é 3).

A política de recrutamento e seleção obteve a maior média (4,18; com desvio padrão de 0,75) e remuneração e recompensas obteve a menor média (3,19; com desvio padrão de 1,02).

Tais resultados demonstram que a política de recrutamento e seleção é a mais percebida, essa política visa buscar e manter a pessoa certa no lugar e no momento certo em uma organização (PONTES, 2010), além disso, o planejamento de recursos humanos deve estar combinado com o planejamento estratégico da empresa (BOHLANDER, SNELL; 2009), o recrutamento e seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa, buscando um perfil profissional de acordo com as necessidades organizacionais (FRANÇA, 2010). Para a organização estudada, a política é bem percebida por se tratar de um concurso público consolidado e bem organizado, permitindo a entrada de pessoas competentes.

A política menos percebida é a de remuneração e recompensas. Para Bohlander e Snell (2009), uma remuneração justa é uma das variáveis relacionadas ao trabalho que leva à satisfação do funcionário, França (2010) reforça que é justo e necessário que as organizações valorizem seus colaboradores através de recompensas, sendo a remuneração mais um componente dentre as formas de se valorizar, como elogios, promoções e premiações que outras empresas oferecem.

## **4.2 Identificação dos Valores Organizacionais**

O segundo objetivo proposto por este estudo, foi identificar os valores organizacionais percebidos pelos servidores da Empresa X. A avaliação dos itens foi feita através de uma escala tipo Likert de 11 pontos, sendo as afirmativas 0 (nada importante) e 10 (extremamente importante) para a organização estudada.

Como os desvios-padrões foram muito altos para esta variável, acima de 2,0; revelando que a média não é uma boa medida de tendência central, optou-se por

apresentar o gráfico de distribuição de frequência dos valores organizacionais por fator.

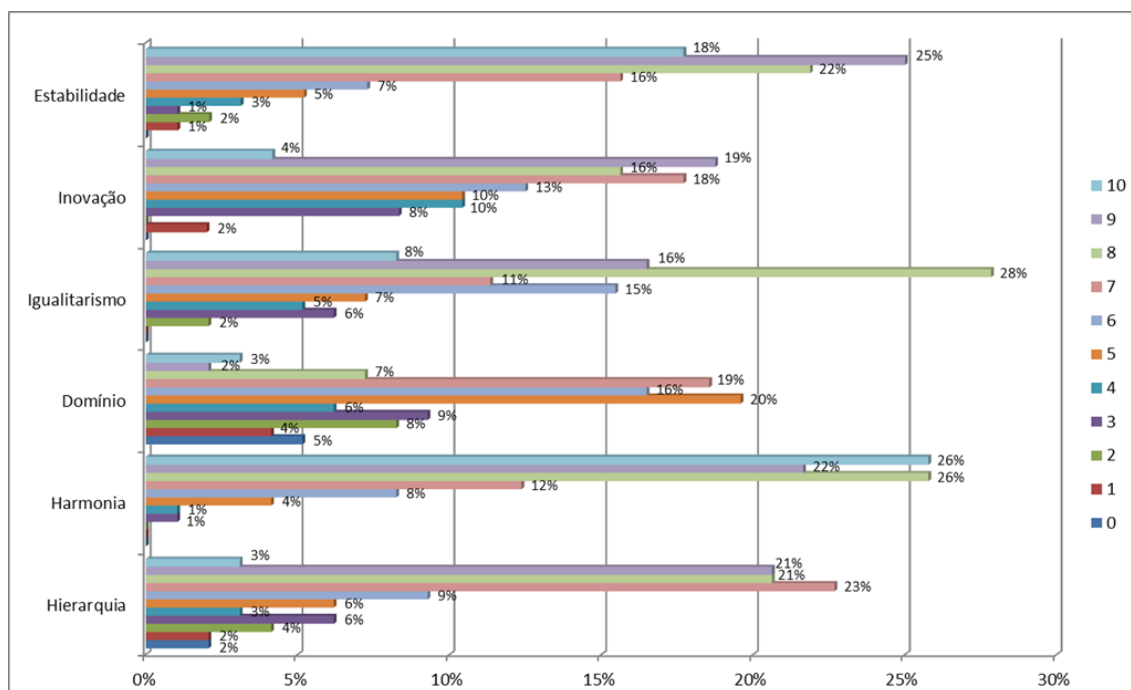


Gráfico 24 – Distribuição de frequência dos valores organizacionais por fator

A Tabela 5 sintetiza as análises descritivas realizadas para os fatores da variável independente, sendo elas: média, mediana, moda, desvio-padrão, nota mínima e máxima.

**Tabela 5** - Análises descritivas dos fatores de valores organizacionais

	HIER	HARM	DOM	IGUAL	INOV	ESTAB
Média	6,78	8,19	5,33	7,03	6,56	7,79
Mediana	7,5	8,4	5,5	7,6	6,9	8,33
Moda	7,5	10,00	5,5	8,8	4,4	10,00
Desvio Padrão	2,33	1,53	2,42	2,02	2,11	1,88
Mínimo	0,00	2,8	0,00	1,8	0,8	1,33
Máximo	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Fonte: Elaborado pela autora

Através dos dados coletados, percebe-se que todos os valores organizacionais foram considerados importantes na visão dos colaboradores da Empresa X, uma vez que todos os fatores obtiveram uma frequência maior do que 50% para os itens avaliados com notas acima de 5 (ponto considerado “importante” na escala).

Os valores relacionados à harmonia obtiveram 98% de frequência para itens acima de 5, além disso, 26% dos respondentes avaliaram os valores relacionados à harmonia como extremamente importante para a organização (na escala, refere-se ao número 10). De acordo com Mendes e Tamayo (2001), organizações que privilegiam os valores relacionados à harmonia, enfatizam o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. Logo em seguida, encontram-se os valores relativos à estabilidade, com avaliação de 93% acima de 5, e 18% avaliando esses valores como extremamente importantes (número 10). Esses valores enfatizam a manutenção do status quo e limitam ações que possam que promovam rompimento com a ordem tradicional, esses valores ainda são muito presentes em organizações públicas (CARVALHO, OLIVEIRA, SILVA; 2013).

### 4.3 Relação dos Valores Organizacionais com Políticas e Práticas de GP

Para que o terceiro objetivo fosse alcançado – avaliar se os valores organizacionais são preditores das políticas e práticas de GP na organização estudada – em primeira instância, foram avaliadas as correlações entre as variáveis do modelo de pesquisa. A Tabela 6 sintetiza esses resultados.

**Tabela 6** – Correlação dos fatores

	HIERARQ	HARM	DOM	IGUAL	INOV	ESTAB	RS	ENV	TDE	COND	AVAL	RECOMP	
HIERARQ	1												
VO	HARM	,223*	1										
	DOM	0,115	,261**	1									
	IGUAL	0,012	,706**	,281**	1								
	INOV	-0,021	,591**	,436**	,835**	1							
	ESTAB	0,157	,748**	,303**	,731**	,623**	1						
PPGP	RS	0,177	,287**	-0,055	0,19	0,187	,220*	1					
	ENV	-0,087	,438**	,255*	,704**	,647**	,488**	,432**	1				
	TDE	0,123	,336**	0,146	,545**	,556**	,344**	,371**	,704**	1			
	COND	-0,002	,264**	0,145	,511**	,428**	,443**	,206*	,537**	,418**	1		
	AVAL	0,071	,381**	0,166	,409**	,388**	,248*	,391**	,476**	,448**	,413**	1	
	RECOMP	,208*	,394**	,208*	,428**	,389**	,318**	,363**	,614**	,571**	,421**	,670**	1

\*.A correlação é significativa a nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* .A correlação é significativa a nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que a grande maioria foi significativa e positiva no nível 0,01. De acordo com Cohen (1992), valores entre 0,1 e 0,29 apresentam baixa associação; entre 0,3

e 0,49 apresentam média associação e maiores que 0,5 apresentam forte associação. As correlações significativas mais fortes encontradas foram envolvimento e igualitarismo (0,704), envolvimento e inovação (0,647), TD&E e igualitarismo (0,545), TD&E e inovação (0,556), condições de trabalho e igualitarismo (0,511). Considerando que a maioria das correlações entre as variáveis foram significativas, recomenda-se estimar relações de predição entre as variáveis através de regressões lineares (FIELD, 2009).

Foram realizadas seis regressões múltiplas lineares, uma vez que o método de regressão múltipla linear identifica os melhores preditores, segundo o conceito de Tabachnick e Fidell (2007), levando em consideração os seis valores organizacionais como variável independente e as seis políticas e práticas de GP como variável dependente.

Algumas considerações devem ainda ser feitas sobre a qualidade do modelo de investigação adotado para a avaliação de um modelo de regressão linear. Segundo Tabachnick e Fidell (2007), os principais índices que podem ser analisados com esse objetivo são: coeficiente de variação ( $R^2$ ), coeficiente de correlação padronizado ( $\beta$ ), significância estatística dos resultados obtidos (ANOVA). O Quadro 14 sintetiza as análises e seus significados.

**Quadro 14** - Parâmetros da regressão

Coeficiente de variação ( $R^2$ )	Considerado o parâmetro mais indicado para interpretar os resultados obtidos em uma regressão. Apresenta a medida da proporção da variância da variável dependente em torno da sua média que é explicada pelas variáveis independentes (HAIR et al., 2009). De acordo com Cohen (1992), a interpretação que se dá para a significância estatística no âmbito das ciências comportamentais, é feita considerando 2% como um pequeno efeito, 13% médio efeito e grande efeito a partir de 26%.
Coeficiente de correlação padronizado ( $\beta$ )	Representa a magnitude e a direção do relacionamento entre cada um dos preditores e as variáveis critério dentro da equação de regressão múltipla (HAIR et al., 2009).
Significância estatística dos resultados obtidos (ANOVA)	O valor estatisticamente significativo (Sig) deve ser inferior a 0,05 ou 5%, ou seja, $p < 0,05$ para o Teste F.

Fonte: Elaborado pela autora



#### 4.3.1 Regressão Múltipla Linear tendo como variável independente os valores organizacionais e variável dependente as políticas e práticas de GP

Para a realização das análises do modelo de pesquisa descrito no capítulo 3, foram realizadas regressões múltiplas lineares entre os fatores da variável dependente com os fatores da variável independente a fim de identificar quais os melhores preditores entre elas. No total, foram realizadas 6 regressões.

Para os fatores recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas nenhum valor organizacional foi preditor, uma vez que os fatores da variável independente não foram significativos ( $p > 0,05$ ).

Em relação ao fator envolvimento, o  $R^2$  foi igual a 0,517, ou seja, o envolvimento pode ser explicado em 51,7% pelo valor igualitarismo, que apresentou  $\beta = 0,609$ , obtendo uma relação positiva e um grande efeito sobre o envolvimento. Ou seja, quanto mais os servidores percebem o valor de igualitarismo como presente na organização, mais percebem práticas de envolvimento, quais sejam, comunicação, participação, reconhecimento e relacionamento.

**Tabela 7** - Parâmetros da regressão linear para o fator Envolvimento

VD	VI	R <sup>2</sup>	Variáveis	B	Sig	Significância estatística
Envolvimento	Valores Organizacionais	0,517 ou 51,7%	Igualitarismo	0,609	0,000	F=16,062 Sig=0,000

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Mendes e Tamayo (2001), a estrutura igualitária está relacionada com o prazer e a valorização no trabalho, isso quer dizer que o sentimento de valorização também ocorre quando os colaboradores percebem um enfoque organizacional em aspectos como democracia, descentralização, justiça, sociabilidade, coleguismo, igualdade, cooperação, entre outros.

A política de envolvimento é uma proposta organizacional que objetiva a criação de um vínculo afetivo entre seus funcionários, contribuindo para seu bem-estar, em

termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação (DEMO et al., 2011).

Uma vez que o igualitarismo se relaciona com prazer e sentimento de valorização, e a política de envolvimento se relaciona com o bem-estar no ambiente de trabalho, com valores de igualitarismos presentes no ambiente organizacional por meio de práticas de comunicação e participação, os funcionários estarão mais suscetíveis a se envolverem com a organização.

Em relação ao fator TD&E, o  $R^2$  foi igual a 0,371, ou seja, as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação podem ser explicadas em 37,1% pelos valores de igualitarismo e inovação, que apresentaram respectivamente  $\beta=0,387$  e  $\beta=0,416$ , obtendo uma relação positiva e um grande efeito. Em outras palavras, quanto mais os servidores percebem os valores de igualitarismo e inovação, mais percebem as práticas de TD&E da organização. O valor referente à Inovação é considerado o melhor preditor uma vez que possui um  $\beta$  maior ( $\beta=0,416$ ).

**Tabela 8** - Parâmetros da regressão linear para o fator TD&E

VD	VI	R <sup>2</sup>	Variáveis	B	Sig	Significância estatística
TD&E	Valores Organizacionais	0,371 ou 37,1%	Igualitarismo	0,387	0,033	F= 8,861
			Inovação	0,416	0,011	Sig=0,000

Fonte: Elaborado pela autora

A dimensão de inovação está relacionada com o estímulo à criatividade, a curiosidade dos funcionários e a criação e implementação de novos produtos, serviços ou processos, ou seja, a organização sempre está em busca de mudanças (PORTO et al., 2013).

As práticas de TD&E buscam prover aos funcionários uma aquisição sistemática de competências e estimular a aprendizagem e a produção de conhecimento (DEMO et al., 2011). Dessa forma, essas práticas se tornam cada vez mais importantes para o sucesso das organizações, pois são essenciais para a implementação de estratégias inovadoras, permitindo o desenvolvimento e a consolidação das competências

necessárias para o alcance os objetivos organizacionais (BOHLANDER, SNELL; 2009).

Com isso, nota-se que as organizações precisam de uma base desenvolvedora, a partir de práticas de TD&E, para que os valores relacionados à inovação possam ser colocados em prática e serem bem sucedidos.

O igualitarismo é definido por Porto e Tamayo (2005) como o bem-estar organizacional acima dos interesses individuais. Como as práticas de TD&E visam o desenvolvimento dos servidores, impactam também o bem-estar do ambiente organizacional e dos próprios servidores.

Com relação ao último fator, condições de trabalho, o  $R^2$  foi igual a 0,315, o que significa dizer que 31,5% de condições de trabalho podem ser explicadas pelos valores de igualitarismo e harmonia, o que significa dizer que quanto mais os valores de igualitarismo e harmonia são percebidos, mas os servidores notarão as práticas de condições de trabalho. As relações são positivas entre os fatores dependentes e independentes, além de possuírem um grande efeito.

Como igualitarismo possui um  $\beta$  maior, é considerado o melhor preditor.

**Tabela 9** - Parâmetros da regressão linear para o fator Condições de Trabalho

VD	VI	R <sup>2</sup>	Variáveis	B	Sig	Significância estatística
Condições de Trabalho	Valores Organizacionais	0,315 ou 31,5%	Igualitarismo	0,527	0,006	F= 4,349
			Harmonia	0,314	0,032	Sig=0,01

Fonte: Elaborado pela autora

Os valores relativos ao igualitarismo referem-se à autotranscendência dos interesses pessoais em favor do bem-estar dos demais (PORTO et al, 2013). As condições de trabalho estão relacionadas às condições físicas de trabalho, bem-estar e saúde, segurança e benefícios, que devem estar baseados nas melhores práticas organizacionais (SINGAR, RAMSDEN; 1972).

Dessa forma, os valores de igualitarismo possuem interface com o suporte organizacional (TAMAYO, MENDES, PAZ; 2000), uma vez que o fator condições de

trabalho está relacionado a benefícios, saúde, segurança e tecnologia (DEMO et al., 2011).

Quanto mais a organização se mostrar igualitária – aumentando o suporte prestado aos colaboradores – mais os mesmos perceberão positivamente práticas de condições de trabalho.

Os valores associados à harmonia, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), referem-se aos valores que enfatizam a harmonia com o ambiente e com outras organizações. As organizações que valorizam a harmonia, buscam se relacionar com o ambiente externo por meio da colaboração, e não exploração (PORTO, TAMAYO; 2005). Essa interação harmoniosa entre a empresa e o ambiente, pode impactar também a interação entre os servidores, que perceberão o ambiente de trabalho de maneira mais positiva, impactando na percepção das condições de trabalho, até porque harmonia também se experimenta em um bom ambiente físico, ergonômico e emocional de trabalho.

Por fim, comparou-se os resultados por ora obtidos com os de outros estudos de tónica similar. Os resultados encontrados no estudo de Carvalho, Oliveira e Silva (2013) relataram que para os servidores pesquisados, os valores mais relevantes são os de autonomia, hierarquia e conservadorismo. Apesar do presente estudo também ter foco no serviço público, os resultados divergiram. O único valor compartilhado com o estudo de Carvalho, Oliveira e Silva (2013) é o de autonomia (nesta pesquisa, tratado como inovação).

Os resultados do estudo de Demo (2010) mostraram que os valores pessoais de poder e universalismo impactam as percepções de funcionários de empresas públicas e privadas sobre políticas e práticas de GP. Como os valores pessoais e organizacionais possuem a mesma origem teórica (Schwartz, 1999), a comparação entre os resultados pode ser feita. Para o presente estudo, o valor pessoal de universalismo – nas organizações sendo identificado como harmonia – também foi encontrado como relevante preditor da política de envolvimento, tal qual apontado por Demo (2010).

A Figura 3 apresenta o resumo dos resultados encontrados nesta pesquisa, desvelando os preditores de cada política de GP.

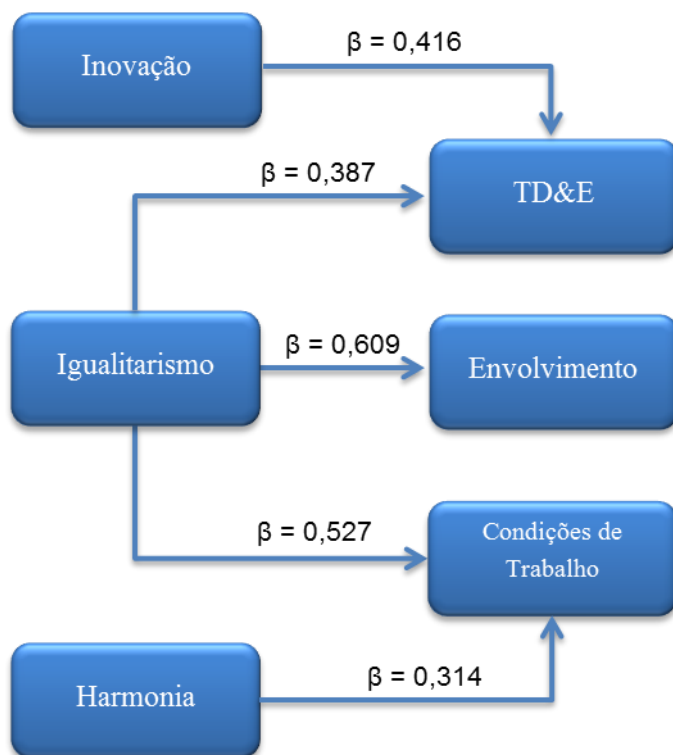


Figura 1 - Esquema dos resultados das análises de regressão

Fonte: Elaborado pela autora

Em suma, respondendo à pergunta da pesquisa, se os valores organizacionais predizem a percepção de políticas e práticas de GP, a resposta é positiva, especialmente para os valores de igualitarismo, inovação e harmonia.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a síntese dos principais resultados da pesquisa, as limitações e contribuições do estudo e as recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Síntese dos Resultados**

O principal objetivo deste estudo foi identificar as relações existentes entre valores organizacionais e políticas e práticas de gestão de pessoas na realidade de uma empresa pública do Distrito Federal. Para que esse objetivo fosse alcançado, foram realizadas seis análises de regressão múltipla linear, seguindo o modelo descrito na Figura 1 que considerava os valores organizacionais como variável independente e as políticas e práticas de gestão de pessoas como variável dependente.

O resultado apresentou que os valores relativos à igualitarismo, predizem três políticas e práticas de GP: condições de trabalho, TD&E e envolvimento. Além disso, os valores concernentes à inovação predizem as políticas e práticas de TD&E; e os valores concernentes à harmonia predizem as práticas de condições de trabalho.

Os demais objetivos específicos também foram alcançados, por meio de análises estatísticas, foi diagnosticado o modo como os servidores da Empresa X percebem as políticas e práticas de GP e quais são os valores organizacionais que eles identificam na empresa.

Em linhas gerais, os valores relacionados ao igualitarismo são importante preditores de práticas de GP, de forma que os gestores precisam atentar para a promoção de um ambiente de igualdade no desenho de políticas e práticas organizacionais.

## 5.2 Limitações e Contribuições do Estudo

O estudo desenvolvido contribuiu para a literatura acadêmica de Gestão de Pessoas e de Comportamento Organizacional, principalmente considerando a inexistência de outros estudos que analisem a relação entre as duas variáveis, utilizando as escalas mais novas de políticas e práticas de GP e valores organizacionais. Também contribuiu com uma lacuna na literatura a respeito de políticas e práticas de GP como variável dependente, uma vez que grande parte dos estudos sobre o tema utiliza a variável como independente (DEMO, 2010; TRALDI, DEMO, 2011; HORTA, DEMO, ROURE, 2012; DEMO, MARTINS, ROURE, 2012).

A revisão da produção nacional e a institucionalização de pesquisa das suas variáveis produzidas neste trabalho contribuíram para identificação de lacunas sobre os estudos das variáveis, permitindo a elaboração de uma agenda de pesquisa.

Além disso, a contribuição prática do estudo está baseada no diagnóstico realizado, os valores organizacionais predizendo as políticas e práticas de GP, e que podem auxiliar os gestores da organização estudada a identificar os valores organizacionais percebidos e o impacto dos mesmos nas rotinas organizacionais, informações que podem contribuir para futuras tomadas de decisões.

Quanto às limitações, por se tratar de um estudo de corte transversal seus resultados são limitados ao momento de aplicação da pesquisa e à amostra considerada por ela. Esse caráter transversal aliado à técnica estatística utilizada também não permitem traçar nenhuma inferência sobre causalidade entre as variáveis, apenas relações de predições foram estimadas. Além disso, destaca-se também a dificuldade de envolvimento dos colaboradores da Empresa X, houve pouca aderência aos questionários enviados através de uma plataforma *online* e mais de uma aplicação presencial precisou ser feita. A rotina de trabalho e o questionário dificultou a participação e adesão de muitos colaboradores. Assim, atingiu-se como amostra o mínimo necessário.

### 5.3 Recomendações para Estudos Futuros

Considerando as limitações apontadas e as lacunas na literatura identificadas por meio da revisão da produção nacional, é possível a proposição de estudos futuros. No que se refere às políticas e práticas de GP, observa-se uma carência de medidas, o que pode ser traduzido em um apelo a mais esforços e pesquisas que validem instrumentos diagnósticos. Outra lacuna que pode ser observada é a baixa produção de ensaios teóricos e estudos qualitativos e multimétodos sobre as duas variáveis, que estudam a variável de maneira mais profunda, discutindo conceitos e fundamentos e realizando revisões bibliográficas e bibliométricas que privilegiam a compreensão da variável em estudo. Por fim, sugerem-se mais estudos com enfoque na área pública, uma vez que a maior parte dos estudos investiga a área privada.

No que tange à variável de valores organizacionais, também foi detectada uma lacuna na produção de estudos sobre medidas, inclusive a escala por ora utilizada ainda está no prelo, mas já foi utilizada em outros estudos (NASCIMENTO, 2014; SOUZA, 2013) desvelando os esforços da academia em produzir melhores instrumentos de valores.

É válido ressaltar a participação da Universidade de Brasília na produção de artigos sobre as duas variáveis de estudo. A institucionalização de pesquisa permitiu identificar que a universidade possui grupos de pesquisa consolidados com representatividade nos dois temas. Além disso, o levantamento de autores que mais publicaram sobre as variáveis na revisão da produção nacional realizada, apresenta representantes da Universidade de Brasília para ambos os temas.

Os resultados e recomendações deste estudo não são conclusivos ou limitantes, porém, representam um esforço inicial de investigação da relação entre as variáveis consideradas. É importante ressaltar a necessidade de constante atualização e realização de pesquisas para aprofundar o conhecimento sobre esta relação, com o objetivo de contribuir para o avanço relativo às políticas e práticas de GP e os valores organizacionais, elementos que constituem o núcleo da cultura organizacional.



## REFERÊNCIAS

AGUZOLLI, R.; GEARY, J. An 'emerging challenge': The employment practices of a Brazilian multinational company in Canada. **Human Relations**, v. 67, n. 5, p. 587-609, 2014.

ALMEIDA, M. S. Cultura organizacional e atitudes contra mudanças tecnológicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, p. 19-35, 2008.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 11th ed. London: Kogan Page. 2009.

ASHKANASY, N. M.; BROADFOOT, L. E., FALKUS, S. Questionnaire measures of organizational culture. In: ASHKANASY, N. N.; WILDEROM, C.; PETERSON, M. F. (Ed.). **The handbook of organizational culture and climate**. Newbury Park, CA: Sage, 2000.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, 2012.

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

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

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

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

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1999.

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

CARRIERI, A. A Cultura no Contexto dos Estudos Organizacionais: Breve Estado da Arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, n. 4, p. 1-14, 2011.

CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade de administração indireta. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 14, n. 5, p. 74-103, set./out, 2013.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9 n. 2, p. 191-199, 2004.

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

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. Metodologia do trabalho científico. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Metodologia Científica: Teoria e Prática**. 2. ed. Curitiba: Editora Axcel Books, 2004.

CURADO, I.; WOOD JR, T.; LINS, J. **Perfil da gestão de recursos humanos na grande São Paulo**. São Paulo: Senac. 1995.

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

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

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

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

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

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

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

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

DEPERT, J; SCHROEDER, R. G.; MAURIEL, J. J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 13, p. 214-244, 2012.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T.; GOMES, T. C.; COSTA, V. F. Valores organizacionais no Brasil: uma análise da produção científica na área da administração nos últimos 10 anos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 9, n.12, p. 45-68, jul./dez. 2012.

EZZAMEL, M.; LILLEY, S.; WILLMOTT, H. Practices and practicalities in human resource management. **Human Resource Management Journal**, v.6, n. 1, p. 63-80. 1996.

FALLER, L. P.; SANTOS, D. L.; CORSO, K. B. Síndrome de Burnout nas Organizações Públicas de Saúde e os Valores Organizacionais. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 88-107, 2012.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

FERREIRA, M. C.; FERNANDES, H. A.; CORRÊA E SILVA, A. P. Valores organizacionais: um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 10 n. 3, p. 84-100, 2009.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. 3a Ed. London: Sage, 2009.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares**. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M. (org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-33.

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

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

GUARDANI, F.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S.; MAZZON, J. A. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Produção**, v. 23, n. 4, p. 806-817, out./dez. 2013.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.

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

GUEST, D.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Management**, v. 26, n. 11, p. 40-43. 1994.

GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 8, p. 1686-1702. 2011.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Artmed, 2003.

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

HASSAN, A. Human resource development and organizational values. **Journal of European Industrial Training**, v. 31, n. 6, p. 435-448, 2007.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316. 1990.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n.4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

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

INYANG, B. J.; AKAEGBU, J. B. Redefining the Role of the Human Resource Professional (HRP) in the Nigerian Public Service for Enhanced Performance. **International Journal of Business Administration**, v. 5, n. 1, p. 90-98, 2014.

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

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

LEGGE, K. Human resource management. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). **The Oxford handbook of work and organization**. Oxford: Oxford University Press. 2006.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Cultura Organizacional e Mito Fundador: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, 2012.

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S. Relações de confiança na dinâmica de uma organização. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, 29. 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. Fundamentos da gestão estratégica de pessoas. In: A. O. Mascarenhas (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**, São Paulo: Cengage Learning, 2009. p. 23-30.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 5a Ed. Pero Pinheiro: ReportNumber. 2011.

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

MELO, W. F.; DOMENICO, S. M. R. A influência de valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 137-156, jan./fev. 2012.

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

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n.1, p. 39-46, jan./jun. 2001.



MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 36- 56, 2009.

MORRIS, S.; SNELL, S. The Evolution of HR Strategy: Adaptations to Increasing Global Complexity. In: A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, p. 84-99. 2010

NASCIMENTO, T. G. **Desempenho competente: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial**. Tese de Doutorado não publicada. Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília. 2014.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **RAC - Revista de administração contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 31-52, 2007.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, 2012.

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

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J.; Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre o Desempenho Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n.4, p.650-669, jul./ago. 2011.

OLIVEIRA, A. F.; SOUZA, M. A. Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 204-217, abr./jun. 2014.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 2, p, 129-149, abr./mai./jun. 2004.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

PEREIRA, M.; KICH, J. I. D. F. A Relação Entre A Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento Estratégico: Um Estudo de Caso em Uma Empresa Norte-Americana. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 58-79, 2009.

PESSOA, R. W. A.; NEVES, J. A. D. Análise da Identidade dos Empregados das Empresas de Alimentação de Fortaleza. **Revista de Administração da Unimep**, v. 6, n. 3, p. 119-141, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6a Ed. São Paulo: LTr, 2010.

PORTO, J. B.; FERREIRA, M. C.; BRANDÃO, H. P., FREITAS, I. A., PEREIRA, S. C. M. Valores Organizacionais: Evidências de adequação da Teoria de Valores Culturais de Schwartz. **Manuscrito submetido para publicação**. 2013.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52. 2005.

ROUSSEAU, D. M. Assessing organizational culture: the case for multiple methods. In: SCHEIN, E. H. (ED.). **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

RUBINO, T.; DEMO, G.; TRALDI, M. T. F. As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho? **Anais do Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho**, Florianópolis, v. 2. 2011.

SANTOS, A. R. Tipos de Pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. Cap. 2.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, nº 12, jul/dez, p. 142-158, 2004.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n.3, p. 423-433. 1985.

SCHREIBER, D.; PINHEIRO, I. A. A Influência da Cultura Organizacional de uma IES no Processo de Interação Universidade-Empresa. **Revista Alcance**, v. 18, n. 3, p. 258-270, 2011.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale**, v. 48, n. 1, p. 23-47. 1999.

SERPELL, A.; FERRADA, X. A competency-based model for construction supervisors in developing countries. **Personnel Review**, v. 36, n. 4, p. 585-602. 2007.

SINGAR, E. J., RAMDSEN, J. **Human Resources: obtaining results from people at work**. UK: McGraw-Hill. 1972.

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

SOUSA, J. M. 2013. **Felicidade no trabalho: impacto de valores laborais e organizacionais**. Dissertação de Mestrado não publicada. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2013.

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

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5a Ed. Boston: Allyn and Bacon. 2007.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-24. 2007.

\_\_\_\_\_. BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.), **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac. 2006. p. 397-431.

\_\_\_\_\_. GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

\_\_\_\_\_. MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n. 2, p. 289-315, 2000.

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

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

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

ULRICH, D.; HALBROOK, R.; MEDER, D.; STUHLIK, M.; THORPE, S. Employee and customer attachment: synergies for competitive. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-102. 1991.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**. Tese de Doutorado não publicada. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 2010.

VIEIRA, P. R.; CARDOSO, A. S. R. Construção, desconstrução e reconstrução de sistemas de valores nas organizações. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 1, n. 2, p. 01-11, 2003.

WALKER, H. J.; BAURER, T. N.; COLE, M. S.; BERNERTH, J. B.; FIELD, H. S.; SHORT, J. C. Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1325-1347, 2013.

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

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário



**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 Thais Fernandes sobre **Valores Organizacionais e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**.

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

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

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

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Por gentileza, **evite deixar itens em branco**, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exs: não se aplica; não concordo nem discordo).

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar [ths.frnnds@gmail.com](mailto:ths.frnnds@gmail.com).

Agradecemos sua colaboração!

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

(                    ) Ao assinalar, estou afirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

## ESCALA DE 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 da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1	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	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.				
4	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.				
5	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.				
6	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.				
7	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.				
8	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.				
9	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).				
10	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.				
11	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.				
12	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.				
13	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.				
14	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).				
15	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.				
16	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.				
17	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.				

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
18	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).				
19	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.				
20	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.				
21	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).				
22	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.				
23	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.				
24	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.				
25	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.				
26	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.				
27	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.				
28	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).				
29	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.				
30	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.				



### ESCALA VALORES ORGANIZACIONAIS

Este questionário traz uma lista de valores organizacionais, que são **princípios que guiam as práticas e normas das organizações**.

Por favor, avalie quão importantes são esses valores **para a organização em que você trabalha e não para você ou seu setor**. Para dar sua opinião, registre para cada item o número que representa a sua percepção, utilizando a escala de 0 a 10 indicada abaixo:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada importante					Importante					Extremamente importante

Lembre-se de que quanto mais próximo do 10, mais importante é o valor para a sua organização.

Ressaltamos que não se trata de uma avaliação dos seus valores pessoais, mas sim dos valores que estão presentes na organização em que você trabalha. Não há respostas certas ou erradas. Responda de acordo com a sua percepção. Não deixe nenhum item sem resposta .

Agradecemos a sua colaboração!

<b>A minha organização considera importante...</b>	<b>Grau de Importância</b>
1. A autorrealização profissional dos funcionários.	
2. Buscar constantemente novidades.	
3. Centralizar as decisões na alta hierarquia (ex: presidência, diretorias).	
4. Considerar a opinião dos clientes/cidadãos.	
5. Ter relações transparentes com a sociedade.	
6. Liderança de mercado pela introdução de ideias criativas.	
7. Cordialidade no relacionamento entre os funcionários.	
8. Fidelidade às práticas consagradas da organização.	
9. Reconhecimento de mercado por seus produtos/serviços inovadores	
10. Ter um posicionamento agressivo no mercado em que atua.	
11. Centralizar a definição das normas na alta hierarquia (ex: presidência, diretorias). .	
12. Saúde e bem-estar dos funcionários.	
13. Respeito à sociedade.	
14. Trabalho em equipe.	
15. Obtenção de cada vez mais êxito na sua atuação.	
16. Evitar erros por parte dos funcionários.	

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada importante			Importante				Extremamente importante			

<b>A minha organização considera importante..</b>	<b>Grau de Importância</b>
17. Flexibilidade.	
18. Respeito às leis.	
19. Cooperação entre os funcionários.	
20. Autonomia dos funcionários na realização de tarefas.	
21. Respeito às regras da organização.	
22. Capacidade de inovar.	
23. Originalidade.	
24. Ambição nos negócios.	
25. Obediência às normas da organização.	
26. Proteção do meio ambiente.	
27. Obediência dos funcionários aos padrões de comportamento estabelecidos.	
28. Oportunidades iguais a todos os funcionários.	
29. Capacidade de iniciativa.	
30. Subordinação às pessoas com cargos de chefia.	
31. Atuação dos funcionários de acordo com a missão da organização.	
32. Credibilidade frente aos clientes/cidadãos.	
33. Tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia.	
34. Desenvolvimento do País e das comunidades em que atua.	
35. Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores.	

## **DADOS DEMOGRÁFICOS**

**1** -Idade: \_\_\_\_\_

**2**- Sexo: (    ) Feminino    (    ) Masculino

**3- Escolaridade:**

- (  ) Ensino Fundamental
- (  ) Ensino Médio Incompleto
- (  ) Ensino Médio Completo
- (  ) Ensino Superior Incompleto
- (  ) Ensino Superior Completo
- (  ) Pós-Graduação

**4- Tempo de Empresa**

- (  ) Até 1 ano
- (  ) De 1 a 5 anos
- (  ) De 5 a 10 anos
- (  ) De 10 a 20 anos
- (  ) Mais de 20 anos