



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ANA CAROLINA RAMOS SOARES

**SELEÇÃO, ENVOLVIMENTO E RECOMPENSAS: práticas de
gestão de pessoas que predizem Comportamentos de
Cidadania Organizacional**

Brasília – DF

2017

ANA CAROLINA RAMOS SOARES

Seleção, Envolvimento e Recompensas: práticas de gestão de pessoas que predizem Comportamentos de Cidadania Organizacional

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

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

Brasília – DF

2017

ANA CAROLINA RAMOS SOARES

**SELEÇÃO, ENVOLVIMENTO E RECOMPENSAS: práticas de
gestão de pessoas que predizem Comportamentos de
Cidadania Organizacional**

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

ANA CAROLINA RAMOS SOARES

Profª Drª, Gisela Demo Fiuza
Professora-Orientadora

Profª Drª, Eluiza de Moraes Alberto
Watanabe,
Professora-Examinadora

Mestre, Ana Carolina Rezende
Costa,
Professora-Examinadora

Brasília, 10 de novembro de 2017

Dedico este trabalho a Deus, que me surpreende e transborda com seu infinito amor. Como também à minha mãe, Vania Ramos, que sempre priorizou meus estudos, algumas vezes abrindo mão de si para que eu tivesse os melhores recursos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me proporcionou a oportunidade de graduação e me fortaleceu para ultrapassar barreiras que eu não conseguiria sozinha.

À minha mãe, Vania Ramos, por ter me educado para alcançar meus objetivos, me dando exemplo de caráter e honestidade.

À minha família, que sempre me deu suporte e incentivou, especialmente ao meu tio, Reginaldo Ramos, por contribuir para realização deste trabalho.

À minha avó, Maria de Sousa, por ser a coluna de nossa família, sua força e empenho são exemplos para mim.

Ao meu namorado, Josué Rocha, que foi essencial em toda minha graduação, seu companheirismo e parceria são um presente.

À minha orientadora, Gisela Demo, que foi ponto chave para o sucesso deste trabalho, sua dedicação para lecionar é notória e indiscutível.

Às minhas amigas de curso: Ana, Fernanda, Jaqueline, Lianne, Luanna e Sofia. A amizade de vocês foi essencial para que esta jornada se tornasse mais leve e agradável. Vocês são incríveis!

Aos colaboradores que se dispuseram a participar desta pesquisa, em especial a Rita e Jacinta, que me apoiaram com total disponibilidade. Muito obrigada!

Porque eu bem sei os pensamentos que tenho a vosso respeito, diz o Senhor; pensamentos de paz, e não de mal, para vos dar o fim que esperais.

Jeremias 29:11

RESUMO

Tendo em vista o atual cenário competitivo no meio empresarial e econômico, cada vez mais as organizações estão dando espaço para comportamentos não prescritos no sistema formal, como os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Observando que tais comportamentos podem beneficiar a organização na cooperação com os colegas, sugestões criativas e divulgação da imagem, este estudo tem por objetivo analisar se as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) podem predizê-los. O estudo foi realizado em duas organizações, uma do setor público e outra do setor privado, resultando, após o tratamento dos dados, em uma amostra de 137 sujeitos. No que tange à metodologia, foram utilizadas análises estatísticas descritivas e de regressão múltipla linear, que permitiram concluir que as dimensões envolvimento, recrutamento e seleção, e remuneração e recompensas são preditoras de comportamentos de cidadania organizacional. Para fins gerenciais e acadêmicos, esta pesquisa ofereceu insumo para o fomento de comportamentos de cidadania organizacional dentro das organizações, bem como contribuiu para suprir uma lacuna na literatura em relação aos temas, que não haviam sido estudados em conjunto anteriormente, avançando nas pesquisas que relacionam Gestão de Pessoas às variáveis do Comportamento Organizacional.

Palavras-chave: Comportamento de Cidadania Organizacional. Envolvimento. Recrutamento e Seleção. Remuneração e Recompensas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de pesquisa35

Figura 2 – Síntese do modelo de predição52

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Distribuição da escolaridade | 39 |
| Gráfico 2 – Distribuição do tempo de empresa | 40 |
| Gráfico 3 – Percepção dos fatores da EPPRH | 44 |
| Gráfico 4 – Percepção dos fatores da ECCO | 47 |

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....20

Quadro 2 - Dimensões de ECCO29

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Índices psicométricos da escala de PPGP | 41 |
| Tabela 2 – Índices psicométricos da escala de CCO | 42 |
| Tabela 3 - Análises descritivas para as políticas e práticas de GP | 46 |
| Tabela 4 – Correlação das variáveis de estudo | 49 |
| Tabela 5 - Resultados de regressão múltipla linear | 50 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 | Contextualização..... | 13 |
| 1.2 | Formulação do problema | 15 |
| 1.3 | Objetivo Geral | 15 |
| 1.4 | Objetivos Específicos | 15 |
| 1.5 | Justificativa..... | 16 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 18 |
| 2.1 | Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Estado da Arte | 18 |
| 2.2 | Comportamento de Cidadania Organizacional: Estado da Arte | 26 |
| 3 | MÉTODO | 33 |
| 3.1 | Tipo e descrição geral da pesquisa..... | 33 |
| 3.2 | Modelo de pesquisa | 34 |
| 3.3 | Caracterização das organizações | 35 |
| 3.4 | População e amostra | 37 |
| 3.5 | Instrumentos de Pesquisa..... | 40 |
| 3.5.1 | Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) | 40 |
| 3.5.2 | Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO)..... | 42 |
| 3.6 | Procedimentos de coleta e análise..... | 42 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 44 |
| 4.1 | Identificação da percepção das políticas e práticas de GP | 44 |
| 4.2 | Identificação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional | 46 |
| 4.3 | Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como preditoras dos Comportamentos de Cidadania Organizacional | 48 |
| 5 | CONCLUSÕES..... | 54 |
| 5.1 | Síntese dos resultados..... | 54 |
| 5.2 | Contribuições acadêmicas e gerenciais | 54 |
| 5.3 | Limitações e recomendações para estudos futuros | 55 |
| | REFERÊNCIAS..... | 57 |
| | APÊNDICE A - Questionário | 64 |

1 INTRODUÇÃO

De maneira inicial, neste capítulo são retratados os principais tópicos que compõem esse estudo, sendo estes compreendidos pelas seguintes seções: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

No atual cenário econômico e empresarial, observa-se que as organizações sofrem pressão para a modernização das práticas de gestão de pessoas, tendo em vista que nas últimas décadas, a gestão de recursos humanos tornou-se estrategicamente importante para as empresas (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

Neste sentido, Armstrong e Taylor (2014) afirmam que as políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização referentes ao tratamento dos indivíduos, e servem também como base para o desenvolvimento de práticas organizacionais, tomada de decisões, além de possibilitar que os indivíduos sejam tratados de maneira imparcial.

Segundo Rego, Ribeiro e Cunha (2009, p. 15, tradução nossa), para promover o funcionamento individual e organizacional, os gestores devem se preocupar em como os funcionários percebem a organização, prestando atenção em inúmeros aspectos, dentre eles, no propósito que gestores e funcionários investem em suas decisões e políticas.

Demo, Neiva, Nunes, Rozzett (2012) entendem como práticas de GP aquelas enquadradas dentro das seis grandes políticas estabelecidas em seu modelo, a ser utilizado neste trabalho, sendo elas: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de trabalho; Recompensas e Remuneração e Avaliação de Desempenho baseada em Competências.

Segundo pesquisas, tais políticas podem influenciar comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (PODSAKOFF et al., 2000; MARINOVA et al., 2010). Ademais, Legge (1995) declara que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível, cooperativa e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência.

O CCO é um conceito que começou a ser abordado na década de 1930 por Barnard (1938), em que foi estudada a importância dos esforços cooperativos para o funcionamento organizacional, o que contribuiu, juntamente com outros estudos, para o início da formação do entendimento de cidadania organizacional.

Anos depois, Katz e Kahn (1974) identificaram três tipos essenciais de comportamentos fundamentais para o funcionamento organizacional, sendo eles: ingresso e permanência no sistema, comportamento fidedigno e comportamento inovador e espontâneo, os quais incluíam cinco elementos ou classes de ações: (1) atividades de cooperação com os demais membros da organização; (2) ações protetoras do sistema ou subsistema; (3) sugestões criativas para melhoria organizacional; (4) autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; e (5) criação de clima favorável para a organização no ambiente externo.

Segundo Organ (1988), o CCO é o comportamento individual que é livre de condições e não é diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal sendo que, no conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização. Neste contexto, Rego (2002) afirma que o interesse pelos CCO está baseado, sobretudo, no argumento de que contribuem para a eficácia organizacional.

Diante deste contexto, a definição adotada neste trabalho foi a de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), que define CCO como atos de troca social oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações.

O *locus* utilizado para essa pesquisa foi duas organizações, sendo uma do setor privado, a ser denominada Empresa X, e outra do setor público, a ser denominada

Instituição Y. As empresas foram escolhidas por conveniência, pois são locais onde a pesquisadora tem acesso e mais facilidade de contato com colaboradores, além de serem organizações que demonstram interesse pelo desenvolvimento da área de gestão de pessoas e, conseqüentemente, de seus membros.

1.2 Formulação do problema

Haja vista a relevância das políticas e práticas de GP (PPGP) e dos CCO para a efetividade e desempenho das organizações (GOMIDE; TANABE, 2012; MACKENZIE et al., 2011), bem como a lacuna identificada na literatura no que tange à relação ainda inexplorada entre PPGP e CCO, a presente pesquisa propõe o seguinte questionamento: Qual a relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores da Empresa X e Instituição Y?

1.3 Objetivo Geral

Com o intuito de responder à pergunta proposta, o presente estudo terá como objetivo geral avaliar a relação existente entre a percepção dos funcionários a respeito das políticas e práticas de gestão de pessoas da Empresa X e da Instituição Y e a influência das mesmas nos comportamentos de cidadania organizacional percebidos por seus funcionários.

1.4 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar como os colaboradores das organizações pesquisadas percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes em seu ambiente de trabalho;

II. Identificar a percepção dos colaboradores das organizações pesquisadas em relação aos comportamentos de cidadania organizacional;

III. Verificar se as políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser preditoras dos comportamentos de cidadania organizacional.

1.5 Justificativa

É importante para a literatura que as pesquisas de caráter científico possam preencher as lacunas existentes sobre determinados temas, além de auxiliar em pesquisas anteriores, fazer contribuições acadêmicas e, conseqüentemente, oferecer insumos para o desenvolvimento de novos estudos. No caso das pesquisas feitas na área de administração, também é importante que os resultados possam contribuir para prática gerencial e para o mapeamento de informações.

Segundo Rego (2002), a investigação a respeito do CCO é marcada por uma complexidade em sua conceitualização, o que reflete na dificuldade de delimitação teórica e, principalmente, de sua dimensionalidade.

As pesquisas sobre cidadania organizacional buscam explicar os motivos pelos quais uns colaboradores se limitam ao cumprimento de suas funções formais na organização, enquanto outros ultrapassam fronteiras e fornecem espontaneamente contribuições informais para a organização (GOMES et al., 2014). Assim, espera-se que as informações coletadas e analisadas possam contribuir para a produção científica sobre comportamento de cidadania organizacional, pois a ampliação de estudos sobre o tema faz-se necessária (COSTA; ANDRADE, 2015).

Erturk (2007) afirma que as pesquisas a respeito dos fatores específicos que incrementam o CCO em diferentes contextos organizacionais são escassas, mesmo com o reconhecimento da variável como um fator importante para a eficiência, eficácia, produtividade e desempenho global das organizações. Marinova et al. (2010) recomendaram que fossem realizadas pesquisas empíricas que examinassem CCO sob

diferentes perspectivas.

Demo et al. (2011) afirmam que os estudos que relacionam as políticas de GP com outras variáveis são escassos, o que projeta a necessidade de mais trabalhos que contemplem as relações entre as políticas de GP e outras variáveis do comportamento organizacional. Assim, espera-se que o presente estudo possa contribuir para a compreensão das políticas e práticas de GP sob outra perspectiva, já que a variável comportamento de cidadania organizacional nunca foi estudada como consequente de políticas e práticas de GP.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa contribuirá para o diagnóstico de quais são as principais políticas e práticas de GP capazes de desenvolver o comportamento de cidadania organizacional dentro da organização. Desta forma, as empresas podem mapear as perspectivas dos funcionários e utilizar a pesquisa como insumo para a tomada de decisões, de forma a maximizar e aprofundar sua relação com os mesmos.

A seguir, o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os estados da arte dos temas a serem estudados, sendo eles: políticas e práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional.

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

Conforme estudo realizado por Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou Gestão de Pessoas (GP) desenvolveu-se vigorosamente nas últimas décadas. Dentre as principais grandes mudanças ocorridas no período entre 1980-2010, esta área tornou-se estrategicamente importante para as empresas e começou a adotar de forma intensiva novos modelos e práticas, como também promoveu princípios como adaptabilidade, inovação e competitividade dando, assim, início a um novo discurso voltado ao sucesso e à excelência.

Para complementar, Gonçalves (1997) afirmou que a experiência e as armas convencionais adotadas em gestão eram insuficientes frente às demandas que as organizações vivenciavam. Para atender tais demandas, era necessário o rompimento com o passado, o abandono das experiências tradicionais e a adoção de soluções criativas.

Fisher (1998) identificou, a partir da metade da década de 90, uma nova tendência nas estratégias adotadas pelas empresas brasileiras, tendo em vista a percepção da importância do cliente, frente a ambientes tão competitivos. Por meio desta mudança, não apenas os processos produtivos foram impactados, como também as empresas foram levadas a repensar os processos de pessoas.

Abordando esta perspectiva alguns anos antes, Ulrich et al. (1991) perceberam uma demanda por novos modelos de competitividade que demandavam capacidades organizacionais provenientes da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de GP. Como resultado, as empresas seriam capazes de atender melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes.

Mathis e Jackson (2003) afirmaram que há um progressivo reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de GP. Conseqüentemente, tais autores conceituam GP como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter vantagem competitiva, pois eles criam alto valor e diferenciam a organização de seus concorrentes, sendo assim importantes *core competence* ou competência central.

Essa perspectiva está de acordo com a moderna GP, proposta por Legge (1995) como aquela que considera as pessoas como valioso patrimônio organizacional e fonte de vantagem competitiva, como também preza pela integração das atividades de RH e pelas estratégias empresariais.

Adicionalmente, Armstrong (2009) estabelece que a GP deve estar de acordo com os valores mais primordiais da organização, estando entre suas principais características a estratégia com ênfase na integração; o foco no empreendimento e nos valores do negócio; e a base na crença de que as pessoas devem ser tratadas como recursos valiosos para a organização.

Tendo em vista o crescimento da demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas, faz-se necessária uma modernização das PPGP (SANT'ANNA, 2008). Assim, Demo (2010) afirma que a GP deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva. Segundo a autora, as PPGP precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional.

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).

No presente estudo, optou-se por utilizar a expressão política de GP na acepção de

proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à conquista de resultados desejados. Ao definir tais construções, as políticas de GP possibilitam o alcance dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP (DEMO et al., 2011). Como práticas, segundo Demo (2008), serão considerados os hábitos, rotinas, ações, ou, ainda, atividades inseridas nas políticas de GP. Esse modelo exposto por Demo et al. (2014), foi eleito para compor o quadro conceitual deste estudo.

Assim, são apresentadas no Quadro 1 as políticas a serem analisadas neste estudo, suas definições, principais abordagens na literatura e seus autores, tendo por base o trabalho de Demo et al. (2014).

Quadro 1 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

| Políticas | Autores | Pontos abordados na literatura |
|-------------------------------|--|--|
| Recrutamento e Seleção | Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Lievens e Chapman (2010). | Ampla divulgação dos processos de recrutamento externo e interno; Informações a respeito de etapas, critérios, desempenhos e resultados do processo seletivo divulgados aos candidatos; Utilização de vários instrumentos de seleção; Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais; Processos seletivos elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados; Recrutamento interno prioritário ao externo. |
| Definição | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização. | |
| Envolvimento | Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Dietz, Wilkinson e Redman (2010); | Adaptação dos colaboradores aos seus cargos; Coerência entre discurso e prática gerencial; Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar; |

| | | |
|---|--|--|
| | Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Sisson (1994); Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik e Thorpe (1991) | Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas; Integração dos colaboradores; Estímulo à participação e comunicação constantes; Autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões; Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos; Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos; Existência de canais de comunicação interna. |
| Definição | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. | |
| Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) | Bohlander e Snell (2009); Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006); Dessler (2002); Goldstein (1996); Sisson (1994); Winterton (2007). | Diferenças entre treinamento (curto prazo), desenvolvimento e educação (médio e longo prazos); Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento; Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções; Investimento em desenvolvimento e educação; Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência; Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas). |
| Definição | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento. | |
| Condições de Trabalho | Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Loudoun e Johnstone (2010); | Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; Oferta de benefícios básicos e complementares; |

| | | |
|---|--|---|
| | Sisson (1994). | Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde; Ergonomia; Preocupação com a segurança; Plano flexível de benefícios (plano cafeteria); Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções; Facilidades e conveniência no local de trabalho. |
| Definição | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia. | |
| Avaliação de Desempenho e Competências | Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Devanna <i>et al.</i> (1984); Latham, Sulsky e Macdonald (2007). | Realizações periódicas; Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e para as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados. |
| Definição | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento. | |
| Remuneração e Recompensas | Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Devanna <i>et al.</i> (1984); Gerhart (2010); Hipólito (2001); Sisson (1994). | Remuneração compatível com a formação; Remuneração compatível com as oferecidas no mercado; Existência de incentivos como prêmios e promoções; Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos; Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas; Remuneração condicionada aos resultados. |
| Definição | Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. | |

Fonte: Demo et al. (2014).

Com relação às escalas de medidas encontradas, Demo (2008) construiu e validou a Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) para medir a percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão de pessoas implementadas na organização. O instrumento foi desenvolvido com 19 itens, distribuídos em quatro fatores, sendo eles: Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; e Recompensas. Como lacuna, a autora observou a necessidade de validação de instrumentos de alta confiabilidade para mensuração de PPGP.

Posteriormente, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012), visando melhorar a completude e a abrangência da EPPGP, acrescentaram mais duas políticas, sendo elas: Recrutamento e Seleção; e Avaliação de Desempenho e Competências. Os resultados confirmaram a validade da escala no Brasil, que passou a ser denominada Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), a qual foi validada por análise confirmatória, apresentando um ajuste considerado satisfatório, sendo que 70% dos itens foram classificados como bons, muito bons e excelentes, totalizando 40 itens, distribuídos em seis fatores.

No terceiro estudo encontrado, Demo e Rozzett (2012) validaram transculturalmente nos Estados Unidos a EPPRH, sendo mantida a estrutura de seis fatores, porém composta por 32 itens, o que mostra uma otimização em comparação à anterior. A escala foi denominada *Human Resource Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS). Por fim, Demo et al. (2014) traduziram a versão americana da EPPRH. A versão americana, que possui menos itens e melhores índices psicométricos será adotada no presente estudo.

É notável que a concepção de tais trabalhos contribuiu tanto para o suprimento das lacunas apontadas anteriormente em relação a instrumentos validados sobre políticas de GP, como também para a elaboração de trabalhos relacionando PPGP com outras variáveis.

Ao analisar na literatura, foram consideradas as revisões bibliográficas mais recentes a respeito do tema PPGP.

Demo et al. (2011) elaboraram o trabalho com o objetivo principal de apresentar o cenário dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas, analisando o estado da arte e o cenário de estudos produzidos nacionalmente nos periódicos científicos com classificação Qualis igual ou superior a B2 da área de administração, no período compreendido entre 2000 e 2010. Os resultados apontaram a relevância estratégica para as organizações dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas, bem como a necessidade de mais estudos sobre o tema, de forma a relacionar as políticas e práticas de GP a outras variáveis do Comportamento Organizacional.

No afã de completar a revisão de 2011, Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015) realizaram bibliometria no período de 2010 a 2014, porém com o recorte mais rigoroso na classificação dos periódicos para focar nas publicações de primeira linha, não só na área de administração, mas também de psicologia, área que tradicionalmente pesquisa PPGP. Os resultados demonstraram aumento dos indicadores de produção científica no período analisado, indicando o vigor acadêmico da área e a relevância estratégica para as organizações dos estudos relacionados às PPGP. Como lacunas, foram identificadas a premência em se realizar mais estudos relacionados às políticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências, como também estudos relacionando as políticas de GP a outras variáveis do Comportamento Organizacional. Ademais, outro ponto encontrado foi a necessidade de construção e validação medidas sobre o tema, seguindo o que foi apontado como lacuna na revisão anterior.

Para o avanço da GP e o reconhecimento de seu papel estratégico nas organizações, é primordial que se conheça as variáveis que afetam e são afetadas pelas políticas de GP (DEMO et al., 2015), ou seja, o estudo de seus antecedentes e consequentes.

Lima e Barreto (2016) realizaram estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas em quatro meios de hospedagem, com alto padrão de conforto, no estado do Rio Grande do Norte (RN). Os resultados apontaram que apenas dois deles desenvolveram políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas aos seus objetivos organizacionais, como também tiveram preocupação em investir em seus recursos humanos. Entretanto,

os outros dois apresentaram certa inconsistência nas políticas e práticas que orientam a gestão de pessoas, apesar de serem consolidados no mercado, possuírem selos de qualidade e estarem entre os quatro melhores do RN.

Esta pesquisa mostra que mesmo com a evolução da administração de recursos humanos (ARH), pode-se perceber uma insatisfação com a qualidade das políticas e práticas organizacionais, principalmente com incoerências entre discurso e prática, como também uma diferença nas práticas de gestão de recursos humanos entre as empresas nacionais, devido a grande diversidade no pensamento de especialistas sobre o tema (LACOMBE; TONELLI, 2001; SANT'ANNA, 2008).

Lacombe e Chu (2008) investigaram o papel e o impacto de fatores institucionais como legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado sobre o desenho e implementação de PPGP em uma cadeia de clientes, fornecedores e concorrentes de uma empresa de papel e celulose. Os resultados apontaram que além da estratégia adotada, dos recursos disponíveis e do grau de influência dos diversos fatores institucionais, a perspectiva institucional ajuda a entender a configuração específica da organização e pode ter grande impacto na execução das PPGP e nos resultados alcançados. Ademais, Leite e Albuquerque (2009) observaram que as PPGP favorecem a criação de uma cultura de contribuição, desenvolvimento e solidariedade nas relações entre as pessoas.

Horta, Demo e Roure (2012) realizaram estudo com funcionários de uma multinacional americana que atua no setor de Tecnologia da Informação (TI) para verificar a relação entre políticas de GP, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho. Os resultados apontaram que as políticas de GP, principalmente envolvimento e recompensas, são capazes de explicar grande parte da confiança do empregado na organização e do bem-estar no trabalho. Já a confiança do empregado na organização, especialmente com reconhecimento financeiro organizacional, foi importante preditora desse bem-estar, o que possivelmente pode ocasionar melhor desempenho. Este estudo confirma a análise de Baptiste (2008), que mostrou que práticas de GP impactam significativamente o bem-estar no trabalho e o desempenho organizacional.

Ainda, Guest e Conway (2011) comprovaram que a melhoria de vários indicadores de desempenho e uma maior efetividade organizacional estão relacionadas com a adoção de mais práticas de GP. Recentemente, Paiva et al. (2017) apontaram que não é possível inferir que existe influência das PPGP na satisfação no trabalho, embora Demo, Martins e Roure (2013) perceberam a relação entre PPGP, satisfação e também sobre o comprometimento organizacional.

Tendo em vista os estudos empíricos apontados, pode-se perceber que são necessários mais estudos que relacionem PPGP e outras variáveis, a fim de elucidar os resultados divergentes encontrados, como também preencher a lacuna identificada no que tange à relação entre PPGP e CCO. Assim, acredita-se que a realização deste estudo venha contribuir para o desenvolvimento dos temas na literatura e, conseqüentemente, para a área de GP.

2.2 Comportamento de Cidadania Organizacional: Estado da Arte

As organizações bem-sucedidas precisam de funcionários que façam mais do que os seus deveres usuais e adotem um comportamento de “bom-cidadão”, como fazer declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e da empresa, ajudar colegas de equipe e evitar conflitos desnecessários (ROBBINS, 2002). As empresas que possuem tais funcionários apresentam melhor desempenho que as demais (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997).

A investigação sobre CCO envolve uma grande complexidade em sua conceitualização, resultado de uma dificuldade em sua delimitação teórica e no consenso em torno de sua dimensionalidade por parte dos pesquisadores (SIQUEIRA, 2003; BASTOS et al., 2014).

Diferenciando-se das obrigações formais, do desempenho das tarefas e dos possíveis benefícios contratuais, os CCO referem-se ao comportamento do empregado que é mais discricionário, ou seja, de escolha pessoal, tendo menor probabilidade de ser formalmente vinculado a recompensas organizacionais e é benéfico para a

organização, promovendo um clima social e psicológico positivo (ORGAN, 1988; ORGAN; PODSAKOFF; MACKENZIE, 2006). No entanto, Marinova et al. (2010) afirmaram que o CCO às vezes é percebido como recompensado pelas organizações, por meio de avaliações de desempenho, promoções ou reconhecimento.

Podsakoff et al. (2000), por seu turno, abordaram que há 30 formas diferentes de definir ações de cidadania em organizações e apresentaram sete grandes dimensões nos quais os construtos convergem, sendo eles: comportamentos de ajuda; esportividade; lealdade organizacional; obediência organizacional; iniciativa individual; virtude cívica; e autodesenvolvimento.

Na literatura, pode-se verificar que CCO apresenta conceitos semelhantes a diversos construtos. Neste sentido, comportamentos pró-sociais são definidos como comportamentos desempenhados por membros de uma organização que são dirigidos a outros indivíduos com o objetivo de promover o bem-estar pessoal, do grupo ou da organização. Tais comportamentos podem estar prescritos no papel funcional, como também podem ser voluntários e operacionalizados englobando os fatores: cooperação; sugestão criativa; e criação de clima favorável à organização no ambiente externo (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986; GEORGE, 1991; PORTO; TAMAYO, 2003).

Pearce e Gregersen (1991), por seu turno, definiram comportamentos extra papel como atividades pró-ativas que contribuem para o bem-estar e efetividade organizacional. Com outra perspectiva, Siqueira (1995) adotou o termo civismo organizacional para designar atos extra papéis e espontâneos dos trabalhadores que envolvam dedicação ao sistema organizacional.

Recentemente, Zarife (2016) elaborou uma definição de cidadania organizacional com base em sua etimologia e estabeleceu um conceito que parte da perspectiva de análise da cidadania organizacional baseada nos direitos e deveres do trabalhador em sua relação com a organização. Assim, o tema é definido como um conjunto de práticas fundamentado no reconhecimento e exercício dos direitos e deveres existentes na relação entre empregado e organização, visando à manutenção do bem-estar da coletividade organizacional. O cidadão organizacional é entendido como um trabalhador

que possui seus direitos respeitados pela organização e cumpre com seus deveres. Segundo esta perspectiva, os direitos dos trabalhadores foram desmembrados em: (1) recompensas e (2) promoção de relacionamentos positivos no trabalho; e os deveres dos trabalhadores foram segmentados em: (1) cumprimento das normas da organização e (2) comportamento moral nas relações interpessoais.

A definição considerada neste trabalho será a de CCO como um conjunto de ações espontâneas dos empregados que não estão incluídas nas exigências do papel formal nem nos esquemas formais de recompensas, prescrições legais ou contratuais e sanções previstas pela organização, gerando consequências benéficas para a organização como um todo. Tais gestos oferecidos voluntariamente permitem uma troca de atos extra papéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições (sociais, materiais e econômicas) da organização (SIQUEIRA, 2003; BASTOS et al. 2014).

Com relação às escalas encontradas para mensuração do construto, no âmbito internacional, Costa e Andrade (2015) realizaram estudo que apontou que as escalas elaboradas por Podsakoff et al. (1990) e por Williams e Anderson (1991) estão entre as mais utilizadas na literatura a respeito de CCO, estando presentes em mais de 50% dos artigos analisados no estudo.

Por sua vez, Siqueira (1995) desenvolveu e validou a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) com o objetivo de cobrir conceitualmente cinco dimensões apresentadas por Katz e Kahn (1974): criação de clima favorável à organização no ambiente externo ($\alpha=0,76$); sugestões criativas ao sistema ($\alpha=0,74$); proteção ao sistema ($\alpha=0,64$); auto treinamento ($\alpha=0,51$); e cooperação com colegas de trabalho ($\alpha=0,51$). A escala é composta por 18 frases e foi a primeira medida de CCO construída e validada no Brasil (SIQUEIRA, 2003; BASTOS et al. 2014).

Por fim, Zarife (2016) elaborou o ICO (Instrumento de Cidadania Organizacional), que é a primeira medida brasileira que aborda a cidadania organizacional com base na percepção de respeito aos direitos e deveres do trabalhador. Tal instrumento é composto por duas escalas: Escala de Direitos dos Trabalhadores (EDiT) e Escala de Deveres dos Trabalhadores (EDeT), compostas por 12 e 16 itens, respectivamente,

com índices de confiabilidade variando entre 0,72 e 0,92 e índices de ajuste satisfatórios.

Para a presente pesquisa, a escala mais recente encontrada dentro da perspectiva conceitual por ora adotada foi a ECCO, elaborada por Bastos et al. (2014). Em tal estudo, os autores buscaram melhorar a precisão da ECCO desenvolvida por Siqueira (1995) e a redesenharam conceitualmente, ou seja, elaboraram novos itens para ampliar o estudo anterior. Esta nova versão, que será utilizada neste trabalho, é composta por 14 itens com índice de precisão (Alfa de Cronbach) satisfatórios, sendo constituída por três dimensões apresentadas e definidas no Quadro 7.

Quadro 2 - Dimensões de ECCO

| Dimensão | Definição |
|-------------------------------------|---|
| Sugestões criativas | Ações que contêm propostas inovadoras para a organização. |
| Divulgação da imagem organizacional | Ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização |
| Cooperação com os colegas | Ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização. |

Fonte: Bastos et al. (2014).

A produção intensiva de estudos empíricos em CCO desvela o interesse dos pesquisadores sobre o tema. Siqueira (2003) realizou um estudo com 520 trabalhadores de empresas públicas e particulares com sede em Minas Gerais, visando a estabelecer uma interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizações, sendo eles de natureza cognitiva e afetiva. Os resultados revelaram que as cognições sobre a organização constituem a base informacional que influencia os afetos que o empregado nutre pelo trabalho que executa e pela empresa empregadora e que estes elos afetivos, como satisfação, envolvimento e comprometimento afetivo, mostraram-se capazes de

predizer cinco classes de comportamentos de cidadania organizacional: clima favorável à organização; sugestões criativas ao sistema; proteção ao sistema; autotreinamento; e cooperação com os colegas de trabalho. Ademais, os CCO têm demonstrado estar empiricamente relacionados a estados cognitivos e afetivos positivos, como a satisfação no trabalho (MOORMAN, 1993).

Quanto à investigação de antecedentes de CCO, segundo Lam et al. (2015), funcionários com níveis mais elevados de insegurança no emprego tendem a ser mais engajados em CCO. Tal comportamento pode ser influenciado pelo desejo de causar boa impressão e melhorar a reputação (BOLINO, 1999). Por outro lado, quando se sentem inseridas num contexto organizacional em que predomina o autointeresse, as pessoas diminuem os CCO (REGO, 2002). O autor constatou que a ênfase na obediência a leis e códigos conduz a organização para procedimentos e estruturas formalizados, padronizados, inibindo as pessoas a praticarem atos de iniciativa e cooperação espontânea.

Omar e Delgado (2005) realizaram estudo que apontou que os CCO podem estar relacionados a certos traços ou características de personalidade, especialmente os comportamentos destinados a ajudar o supervisor e/ou colegas de trabalho e aqueles para expressar opiniões pessoais relacionados a diferentes aspectos da empresa ou instituição. A possibilidade de divulgar ideias, informações e opiniões para melhorar tanto seu próprio trabalho como da empresa é característica de indivíduos expansivos, enquanto indivíduos mais introvertidos preferem não revelar o seu ponto de vista.

Na mesma linha, Korkmaz e Arpaci (2009) examinaram a relação entre Inteligência Emocional (IE) e CCO. Os resultados apontaram que a IE dos líderes conduziam os CCO dos liderados, mais precisamente a conscienciosidade e altruísmo.

Além disso, indivíduos tendem a agir além do requerido em seus trabalhos formais quando estão satisfeitos, envolvidos e comprometidos com suas organizações (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; HOCH, 2010). Por outro lado, as percepções de virtudes organizacionais predizem alguns CCO diretamente e por meio do papel mediador do bem-estar afetivo (REGO; RIBEIRO; CUNHA, 2009, p. 15,

tradução nossa).

Recentemente, Rose et al. (2016) analisaram os CCO no contexto da literatura referente a questões de ajuste cultural enfrentadas por soldados do exército dos Estados Unidos da América (EUA) que transitam da carreira militar para a civil. Uma diferença conceitual percebida entre os dois ambientes foi que enquanto as organizações civis tratam estes comportamentos como discricionários, o exército dos EUA trata como esperados. Assim, o estudo apontou que esta diferença pode influenciar o desempenho da organização e do indivíduo envolvido na transição conforme já apontado também por Vigoda-gadot (2007). Por conseguinte, percebe-se que os CCO podem variar de acordo com a perspectiva da organização sobre o tema.

Ainda, Hart, Gilstrap e Bolino (2016) sugeriram que CCO realça a eficiência e efetividade organizacionais e modera a relação entre rotinas e processos e as capacidades de aprendizagem exploratória, assimilativa, transformadora e exploradora que compõem a capacidade de absorção organizacional.

Quanto às revisões de literatura encontradas sobre o tema, Neves e Paixão (2014) realizaram uma revisão sobre o conceito de CCO, apresentando os diferentes estudos e propostas de conceitualização do mesmo. Segundo os autores, a literatura evidencia que não há ainda acordo relativamente a sua estrutura dimensional nem à relação entre o conceito e as suas dimensões, sendo que os pesquisadores frequentemente adotam a concepção de CCO como um construto multidimensional latente. Outro apontamento é que a maior parte dos estudos considera os CCO como um construto com 5 dimensões, sendo elas: altruísmo; conscienciosidade; virtude cívica; cortesia; e desportivismo.

Por fim, Costa e Andrade (2015) realizaram uma revisão da literatura onde foram analisados artigos publicados sobre CCO entre 2002 e 2012 nos principais periódicos internacionais das áreas de administração e psicologia. Os resultados apontaram a predominância de artigos empíricos sobre CCO, tendo como objeto de análise os indivíduos. Constatou-se que o CCO foi associado, principalmente, aos temas justiça organizacional e liderança. Por outro lado, apurou-se também que a maioria dos artigos

não aprofundaram as análises para maior compreensão sobre o tema, sugerindo a ampliação dos estudos.

Assim, pode-se perceber que são necessários mais estudos capazes de ampliar a análise de CCO na literatura, especialmente no que tange às pesquisas de seus antecedentes e consequentes em nível nacional (COSTA; ANDRADE, 2015). É a partir desta lacuna que reside a maior contribuição do presente estudo.

A seguir, o método.

3 MÉTODO

Neste capítulo, será apresentado o método adotado na presente pesquisa tendo por fim analisar Políticas e Práticas de GP como preditora de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Este capítulo está dividido em seis subseções, sendo elas: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização da organização, caracterização da população e da amostra, definição do instrumento de pesquisa e definição dos procedimentos de coleta e análise de dados utilizados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Gil (2008) define método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento, e pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento de tal método. Já para Barros e Lehfeld (2008), a pesquisa é o procedimento sistemático e intensivo com a finalidade de descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade, sendo entendida também como um conjunto de ações propostas para encontrar a solução de um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos (TEIXEIRA et al., 2009). Assim, Vergara (2007) destaca que há vários critérios para estabelecer os tipos de pesquisa e propõe dois critérios, sendo eles quanto aos fins e aos meios.

Em relação aos fins, a presente pesquisa classifica-se como descritiva, tendo em vista alcançar os objetivos específicos I e II, pois segundo Gil (2008), os estudos descritivos são aqueles que têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Como proposto, pode-se observar que os objetivos I e II, rerepresentados a seguir, visam identificar como os colaboradores percebem as variáveis PPGP e CCO separadamente nas organizações estudadas.

I. Identificar como os colaboradores da organização pesquisada percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas presentes em seu ambiente de trabalho;

II. Identificar a percepção dos colaboradores da empresa pesquisada em

relação aos comportamentos de cidadania organizacional.

Ainda com relação aos fins, no que tange ao objetivo III, a pesquisa também se classifica como explicativa, pois segundo Gil (2008), as pesquisas explicativas são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. O autor aborda que pesquisa explicativa pode ser continuação de pesquisa descritiva, tendo em vista que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Isto é o que ocorre nesta pesquisa, pois após analisar as variáveis separadamente, será analisada a predição de PPGP sobre CCO, como pode ser lembrado no seguinte escopo:

III. Verificar se as políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser preditoras dos comportamentos de cidadania organizacional.

Em relação aos meios, o presente trabalho é categorizado como uma pesquisa de campo ou *survey*, pois segundo Marconi e Lakatos (2003), tal é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre determinado problema, hipótese e fenômeno, onde ocorre a observação de fatos e fenômenos gerados espontaneamente, coleta de dados e registro de variáveis em relação a eles, para analisá-los. Ainda, Alyrio (2009) defende que *surveys* são métodos de pesquisa apropriados para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas. Tal meio de investigação foi escolhido porque contempla a aplicação de questionário com o objetivo coletar informações dos funcionários sobre as variáveis estudadas.

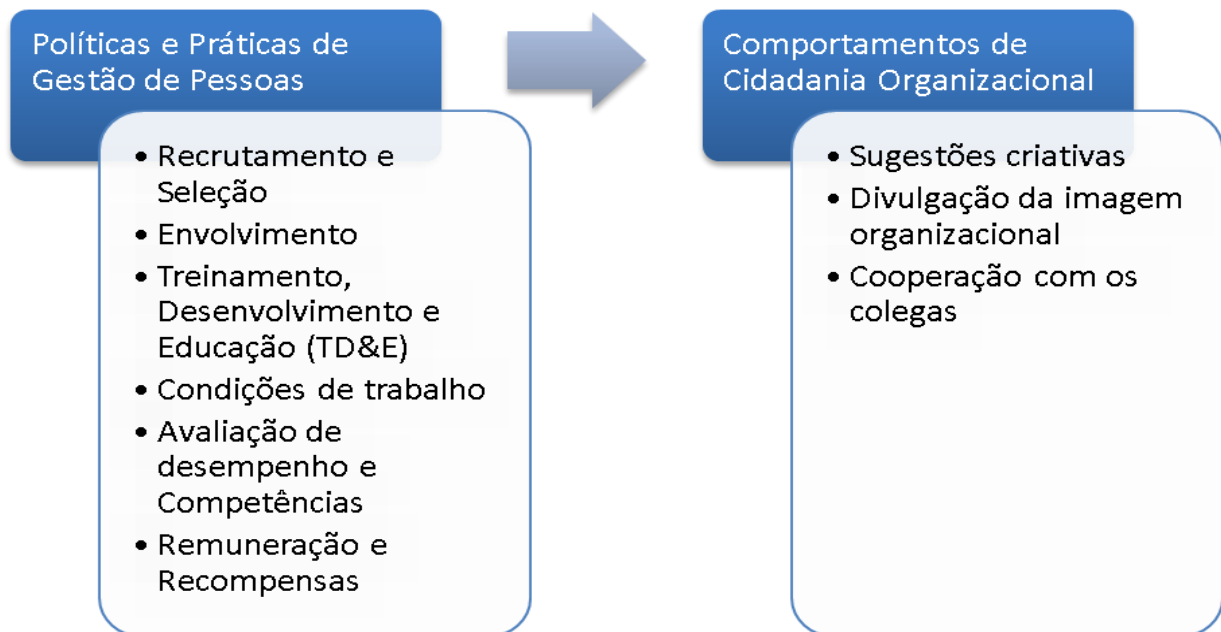
3.2 Modelo de pesquisa

Marconi e Lakatos (2003) definiram variável como: uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração. Segundo as autoras, variável independente é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável, como também é fator determinante, condição ou

causa para determinado resultado, efeito ou consequência. Todavia, a variável dependente consiste naqueles valores a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente.

Tendo em vista o objetivo de analisar a relação entre os construtos PPGP E CCO, o modelo de pesquisa proposto adota como variável independente as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e como variável dependente os Comportamentos de Cidadania Organizacional, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Os conceitos dos fatores de cada variável que serão considerados neste estudo são apresentados nos Quadros 1 e 2 do referencial teórico.

3.3 Caracterização das organizações

Neste trabalho, foram estudadas duas organizações, sendo uma do setor privado, a ser denominada Empresa X, e outra do setor público, a ser denominada Instituição Y.

A Empresa X é de caráter privado e responsável por iniciativas de apoio e

representação do setor industrial brasileiro, como o oferecimento de educação básica, formação profissional, capacitação empresarial, soluções técnicas e tecnológicas, bem como o desenvolvimento de programas socioeducativos para melhorar as condições de saúde e segurança no ambiente de trabalho.

Em relação às PPPG praticadas, a empresa conta com um programa de gestão de pessoas que é constituído por quatro dimensões interligadas, sendo elas: gestão de desempenho, desenvolvimento e carreira, estratégia de remuneração e ambiente organizacional. Cada dimensão possui uma função especial para resultar em um modelo de gestão de pessoas simples e contemporâneo. Dentre as principais iniciativas estão: plano de cargos, carreira e remuneração; plano de educação, treinamento e desenvolvimento; plano de previdência privada; plano de saúde; plano odontológico e seguro de vida. Do mesmo modo, são realizadas pesquisas de clima e avaliações de desempenho periodicamente.

Ademais, a empresa também promove atividades fora do ambiente de trabalho, como torneios esportivos e trabalho voluntário, que estimulam o colaborador a contribuir para a comunidade. A fim de trazer comodidade e conforto para os funcionários, dentro da empresa também são fornecidas massagem expressa, ginástica laboral, pilates e ioga, como também há um ambulatório e um espaço de convivência e promoção de saúde, que conta com uma academia e um local para descanso e lazer. Por fim, esporadicamente, são realizadas campanhas como de vacinação; maio amarelo, que visa alertar os funcionários sobre os acidentes no trânsito; doação de agasalhos, roupas, materiais escolares, brinquedos; dentre outros.

Já a Instituição Y é uma instituição pública que oferece educação profissional gratuita, na forma de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores, educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação, articulados a projetos de pesquisa e extensão. Atualmente, o órgão é composto por uma reitoria e 10 *campi* distribuídos pelo Distrito Federal.

Mesmo tratando-se de órgão público, a Instituição Y possui PPGP estabelecidas em lei,

como o plano de carreira, que garante o desenvolvimento na carreira por meio da progressão por capacitação, progressão por mérito profissional e também estabelece o incentivo à qualificação.

No mesmo sentido, por meio de políticas de incentivo à formação continuada de servidores destinadas a fomentar e apoiar as demandas para capacitação e qualificação dos seus servidores, busca-se desenvolver permanentemente os docentes e os técnicos administrativos em educação, bem como melhorar os indicadores de qualificação profissional.

Desta forma, percebe-se que a Empresa X e a Instituição Y demonstram preocupação em manter Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas eficientes, dentro de suas diferenças, tendo como objetivo contar com capital humano bem preparado. Assim, justifica-se a utilização das mesmas para a realização desta pesquisa.

3.4 População e amostra

A população deste estudo é caracterizada pelos funcionários da Empresa X e da Instituição Y em Brasília, totalizando um quantitativo aproximado de 1.800 indivíduos. Tendo-se em vista que uma população pode ser entendida como um “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI; LAKATOS, p. 223, 2003), percebe-se que a população desta pesquisa corresponde àqueles indivíduos que têm como similaridade sua instituição empregadora, no caso a Empresa X e a Instituição Y.

Neste trabalho, para selecionar os indivíduos que estejam ao alcance e disponíveis para colaborar com a pesquisa, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

No caso das pesquisas voltadas para área de ciências comportamentais utilizando análises multivariadas, é recomendável que se obtenha uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80 (COHEN,1992). Assim, o *software* G-Power foi utilizado para estabelecer o número adequado de respondentes para composição da

amostra. Desta forma, para um poder estatístico de 80%, fez-se necessária uma amostra mínima de 98 respondentes. Entretanto, foram distribuídos cerca de 180 questionários, dentre os quais 150 foram retornados e o poder estatístico obtido após o tratamento dos dados foi de 93%.

3.4.1 Tratamento de dados

A fase de tratamento de dados deu-se após a coleta de 88 questionários na Empresa X e 62 na Instituição Y, totalizando 150 questionários respondidos presencialmente e voluntariamente. Para tal tratamento utilizou-se o *software* IBM SPSS Statistics.

Inicialmente, foi realizada a análise de distribuição de frequências (média, moda, desvio-padrão, mínimo e máximo) para a confirmação da precisão na tabulação dos dados. Adicionalmente, segundo orientações de Tabachnick e Fidell (2013), utilizou-se o procedimento denominado *listwise* para eliminar os questionários que continham dados faltantes (*missing values*), onde 6 questionários foram descartados por estarem incompletos e, conseqüentemente, serem considerados inadequados para a pesquisa.

Posteriormente, para detecção de *outliers*, foi utilizado o método da distância de Mahalanobis, que é comumente usado para este fim (LINDEN, 2009). Segundo Field (2009), os *outliers* são valores atípicos que distorcem a média, inflacionam o desvio padrão e, quando não eliminados, podem ocasionar vieses no modelo em que os dados são ajustados. Assim, foram eliminados 7 questionários com valores atípicos.

Para o modelo de pesquisa, obteve-se o qui-quadrado $X^2 = 80.077$. Desta forma, foram eliminados ao total 13 questionários, resultando em uma amostra final de 137 sujeitos, com o poder estatístico de 93% de acordo com o *software* G-Power, amostra esta suficiente para análise haja vista que o mínimo era de 98 sujeitos.

Foram, ainda, realizadas análises de pressupostos para regressão múltipla linear, tais como: homocedasticidade, linearidade e normalidade, utilizando-se gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos (FIELD, 2009; HAIR et al., 2009). Desse modo, todos os pressupostos foram devidamente confirmados.

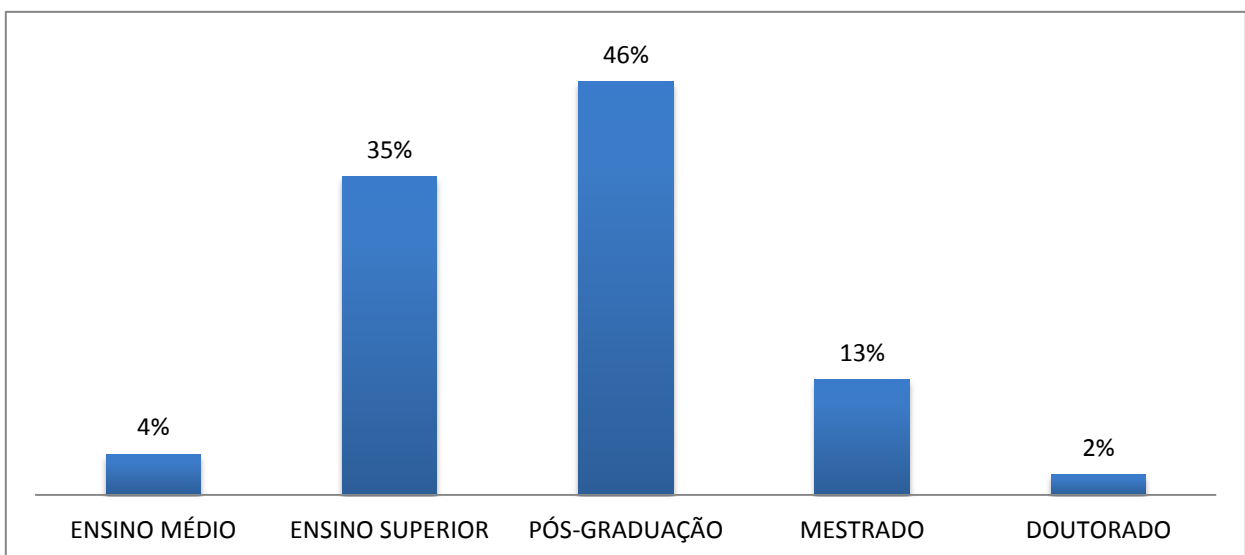
3.4.2 Caracterização da amostra

Com a finalidade de conhecer algumas características da amostra estudada, foram acrescentadas, ao final do questionário, perguntas referentes à gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa. Ressalta-se que a Instituição Y foi criada em 2008 e, assim, não há possibilidade de seus funcionários possuírem mais de 10 anos de trabalho na organização.

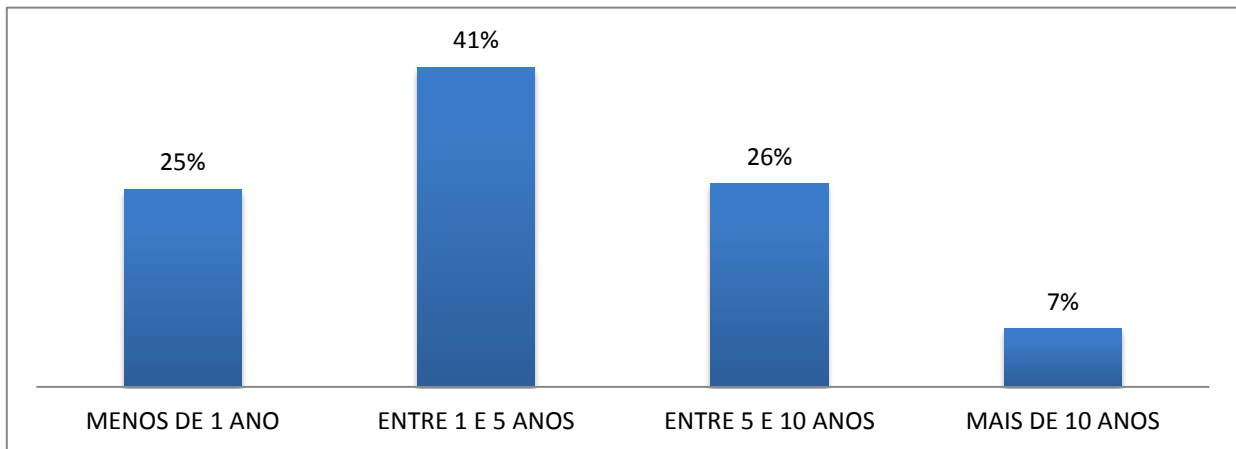
Os resultados apontaram que 60% dos respondentes são gênero feminino e 40% do masculino. Em relação à idade, a amostra está entre 21 e 65 anos, sendo que 24% dos participantes possuem entre 31 a 40 anos, 45% entre 31 e 40 anos, 22% entre 41 e 50 anos e 9% entre 51 e 65 anos.

De acordo com o Gráfico 1, o índice de escolaridade com maior número de respondentes é a pós-graduação (46%), ressaltando-se que apenas 2% dos respondentes possuem doutorado e 13% possuem mestrado, o que indica que grande parte da amostra (61%) possui um nível de escolaridade acima do superior. Em relação ao tempo de empresa, observa-se no Gráfico 2 que 66% dos entrevistados possuem um tempo de organização inferior a 5 anos.

Gráfico 1 – Distribuição da escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 – Distribuição do tempo de empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Instrumentos de Pesquisa

Neste trabalho, a técnica de coleta de dados foi por meio de questionário. Gerhardt e Silveira (2009) o definem como um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo apurar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

O mesmo é composto por duas escalas validadas cientificamente e com bons índices de precisão, sendo estas: Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO). Adicionalmente, foram inseridos no último bloco do questionário, itens de dados demográficos, com objetivo de caracterizar a amostra. O instrumento completo pode ser visualizado no Apêndice A.

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

Para abordar a variável PPGP foi escolhida a EPPRH, tendo em vista que a mesma apresenta completude e abrangência, contemplando as seis principais políticas de RH citadas na literatura. Tal escala foi desenvolvida com objetivo de medir a percepção dos funcionários a respeito das políticas e práticas de RH existentes em sua instituição empregadora (DEMO et al., 2012).

Inicialmente, a EPPRH foi desenvolvida por Demo et al. (2012) e tinha em sua composição original 40 itens distribuídos em 6 fatores. Porém, Demo e Rozzett (2012) validaram a escala nos Estados Unidos mantendo os índices de precisão satisfatórios e os seis fatores da primeira versão em uma versão reduzida, composta por 32 itens. Desta forma, para dar praticidade ao estudo e agilidade ao respondente, será utilizada a escala EPPRH reduzida e traduzida para o português (DEMO et al., 2014). Ressalta-se que o respondente deve ser funcionário da organização e que deve escolher, segundo sua percepção, em termos de grau de concordância ou discordância, para cada uma das afirmativas propostas um número de 1 a 5, de acordo com a escala *Likert*. Na Tabela 1 são apresentadas a classificação, dimensões e os índices psicométricos da escala de PPGP.

Tabela 1 – Índices psicométricos da escala de PPGP

| Variável | Classificação | Dimensão | Nº de Itens | Índice de precisão rho de Jöreskog |
|--|----------------------|--|--------------------|---|
| Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (Demo et al., 2014) | Independente | Recrutamento e Seleção | 6 | 0,77 |
| | | Envolvimento | 9 | 0,87 |
| | | TD&E | 3 | 0,73 |
| | | Condições de trabalho | 5 | 0,80 |
| | | Avaliação de desempenho e competências | 5 | 0,90 |
| | | Remuneração e Recompensas | 4 | 0,83 |

Fonte: Adaptada de Demo et al. (2014).

3.5.2 Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO)

Para análise do construto CCO, foi escolhida a ECCO, desenvolvida por Bastos et al. (2014). Tal escala foi escolhida por ser uma versão nova e ampliada da tradicional ECCO construída e validada por Siqueira (1995), além de representar com clareza a abordagem de CCO adotada neste estudo. A escala é composta por 14 itens distribuídos em três fatores. Ao responder, os funcionários devem assinalar de 1-nunca faço até 5-sempre faço em relação a cada comportamento apontado.

Ademais, na Tabela 2 é apresentada a classificação, dimensões, bem como os índices psicométricos das escalas de mensuração referentes à escala de CCO.

Tabela 2 – Índices psicométricos da escala de CCO

| Variável | Classificação | Dimensão | Nº de Itens | Índice de precisão alfa de cronbach |
|---|----------------------|-------------------------------------|--------------------|--|
| Comportamentos de Cidadania Organizacional (Bastos et al, 2014) | Dependente | Sugestões criativas | 5 | 0,90 |
| | | Divulgação da imagem organizacional | 5 | 0,90 |
| | | Cooperação com os colegas | 4 | 0,77 |

Fonte: Adaptada de Bastos et al. (2014).

A EPPRH e a ECCO apresentam variância total de cerca de 60% e 54,17%, respectivamente.

3.6 Procedimentos de coleta e análise

A coleta de dados deste trabalho foi realizada pela pesquisadora, de maneira presencial, sendo por meio da aplicação do instrumento de pesquisa apresentado

anteriormente, sempre visando o respeito à individualidade dos respondentes dentro da Empresa X e da Instituição Y.

Conforme exposto no Apêndice A, o questionário contou com carta convite, ressaltando as informações referentes à pesquisa e à voluntariedade em respondê-la. Ao todo, foram distribuídos cerca de 180 questionários, com objetivo de se obter uma margem de segurança em relação à amostra mínima.

No que tange ao cronograma, a aplicação do instrumento de pesquisa ocorreu em agosto de 2017, primeiramente na empresa X e posteriormente na Instituição Y, sendo na última aplicada em 2 *campi*, Brasília e Planaltina, por conveniência e para alcançar uma amostra superior.

Após a coleta dos questionários, os mesmos foram tabulados e submetidos ao *software* IBM SPSS Statistics, sendo feitas no mesmo as análises estatísticas descritivas para atingir os objetivos específicos I e II, e de regressão múltipla linear para consecução do objetivo específico III.

Por este estudo propor um modelo exploratório, o método escolhido foi o *stepwise*, pois segundo Abbad e Torres (2002), em estudos exploratórios a utilização do *stepwise* é a mais comum e indicada.

Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

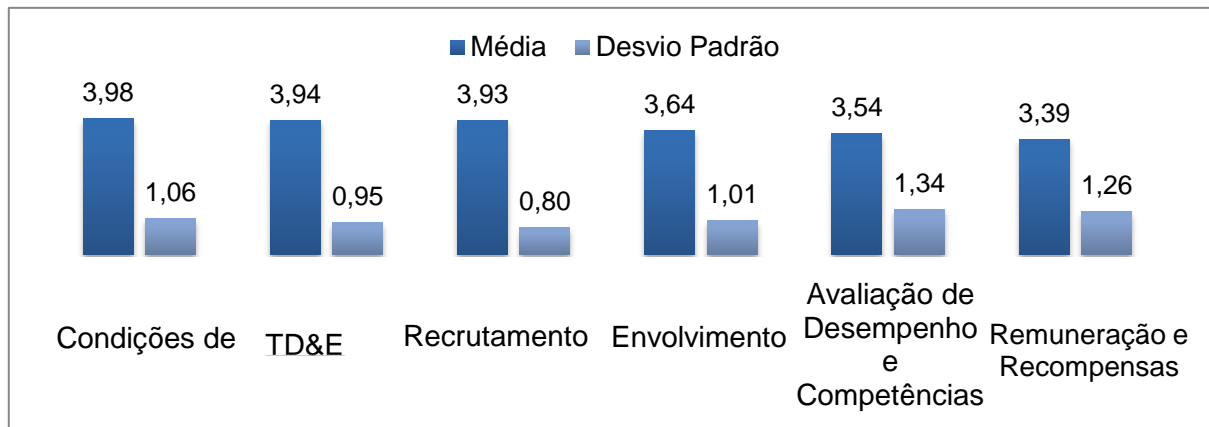
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, tendo por base cada objetivo específico estabelecido para o estudo. Para tal, serão utilizados diversos recursos, como gráficos e tabelas, que têm por finalidade tornar a leitura mais clara e, conseqüentemente, facilitar a compreensão do leitor. Adicionalmente, ressalta-se que por não se tratar de um objetivo de pesquisa, os resultados não abordarão a Empresa X e a Instituição Y individualmente, sendo os mesmos apresentados de maneira homogênea.

4.1 Identificação da percepção das políticas e práticas de GP

O primeiro objetivo específico deste trabalho visou identificar como os colaboradores das organizações pesquisadas percebem as PPGP presentes em seu ambiente de trabalho. Para o alcance do mesmo, foram utilizados os 32 itens da EPPRH, avaliados por um número de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), de acordo com a escala *Likert*. Assim, o Gráfico 3 apresenta a média e o desvio-padrão de cada fator que compõe a variável independente deste estudo, sendo eles: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas.

Gráfico 3 - Percepção dos fatores da EPPRH



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar as médias de cada fator, percebe-se que as mesmas estão acima do ponto neutro (3,0), ou seja, as PPGP estão sendo percebidas pelos colaboradores. Todavia, ainda há espaço para o aprimoramento, tendo em vista o ponto máximo da escala (5,0).

Adicionalmente, os fatores que alcançaram a melhor e pior avaliação foram, respectivamente, Condições de trabalho ($\bar{x}=3,98$; DP=1,06) e Remuneração e Recompensas ($\bar{x}=3,39$; DP=1,26).

Segundo Mathis e Jackson (2003), as condições de trabalho são traduzidas em práticas como: recompensas indiretas (plano de saúde, seguro de vida, auxílio creche), cuidado com a segurança, inibição de violência no trabalho, programas de prevenção de doenças e acidentes e de suporte ao bem-estar dos empregados, bem como a manutenção de equipamentos. Seguindo esta linha, Demo et al. (2011) apontam como práticas de condições de trabalho benefícios, saúde, segurança e tecnologia promovidas pela organização.

Assim, observa-se que os colaboradores das organizações estudadas percebem as práticas relacionadas a condições de trabalho que são oferecidas a eles, destacando-se que na Empresa X constituem-se como práticas: plano de saúde, seguro de vida, segurança e suporte aos empregados, programas de prevenção de acidentes e promoção à saúde, facilidades e conveniência no ambiente de trabalho, como caixa eletrônico e ambulatório. Na Instituição Y são ofertados diversos benefícios, como: vale alimentação, vale transporte, auxílio creche, licença para capacitação (curso) e afastamento para capacitação (pós-graduação, mestrado e doutorado).

Todavia, tendo em vista que a dimensão remuneração e recompensas foi a menos percebida pelos colaboradores, as organizações devem estar atentas à mesma, com o intuito de aperfeiçoá-la. Demo et al. (2011) a definem como uma política para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos. Mathis e Jackson (2003) abordam que é importante observar a existência de práticas de recompensa financeira e de incentivos, considerando a

justiça distributiva e procedimental na distribuição de recompensas, e práticas de remuneração baseadas no desempenho e na equidade. Sisson (1994), por sua vez, destaca que é imprescindível um plano de carreira conhecido por todos.

Ao observar o contexto das duas organizações, ambas possuem planos de carreira e fornecem incentivos aos seus colaboradores. Desta forma, cabe analisar se as remunerações e recompensas são compatíveis com a formação dos colaboradores, o mercado de trabalho e os resultados, bem como se o plano de carreira está sendo seguido adequadamente, a fim de evitar descontentamento nos colaboradores.

Por fim, tendo em vista que quatro fatores apresentaram desvio padrão maior que 1, o que aponta heterogeneidade nas respostas, a média não é a medida de tendência central mais indicada, sendo a moda apresentada na Tabela 3 para complementar a análise das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Tabela 3 – Análises descritivas para as políticas e práticas de GP

| Fator | Média | Desvio Padrão | Moda |
|--|--------------|----------------------|-------------|
| Condições de Trabalho | 3,98 | 1,06 | 5 |
| TD&E | 3,94 | 0,95 | 5 |
| Recrutamento e Seleção | 3,93 | 0,80 | 4 |
| Envolvimento | 3,64 | 1,01 | 5 |
| Avaliação de Desempenho e Competências | 3,54 | 1,34 | 5 |
| Remuneração e Recompensas | 3,39 | 1,26 | 5 |

Fonte: Elaborada pela autora.

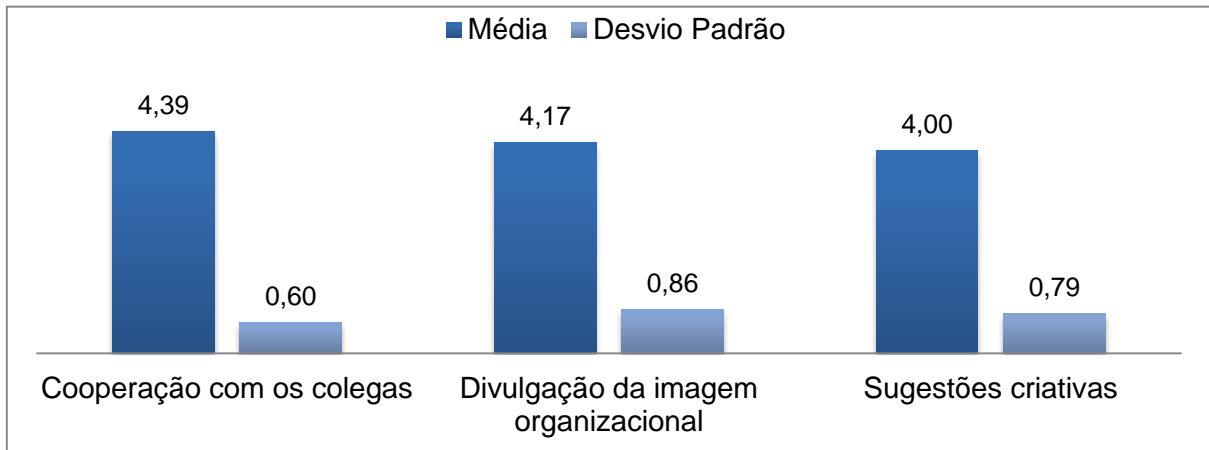
4.2 Identificação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

O segundo objetivo específico deste trabalho analisou a prática de CCO nas organizações estudadas, onde os colaboradores responderam a ECCO assinalando de 1 (nunca faço) à 5 (sempre faço) nos 14 comportamentos considerados, de acordo com a escala *Likert*.

O Gráfico 4 apresenta a média e o desvio-padrão de cada fator que compõe a variável dependente deste estudo, sendo eles: cooperação com os colegas de trabalho;

divulgação da imagem organizacional e sugestões criativas. Pode-se observar que todos os fatores apresentaram média igual ou superior a 4, ou seja, os colaboradores entendem que praticam CCO com frequência. Além disso, os desvios-padrão podem ser considerados baixos (menores do que 1).

Gráfico 4 – Percepção dos fatores da ECCO



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os fatores analisados, o que foi identificado por ser mais praticado pelos funcionários é a cooperação com os colegas de trabalho, que atingiu $\bar{x} = 4,39$ e $DV=0,60$. Bastos et al. (2014, p. 91) definem tal dimensão como “ações de oferta de ajuda e de apoio aos colegas de trabalho na organização.”

Neste sentido, a atual competitividade, acrescida de transformações tecnológicas, econômicas e gerenciais, tem ocasionado modificações no ambiente de trabalho e influenciado as interações sociais que ocorrem nesse cenário, sendo cada vez mais comum um sistema baseado na iniciativa e cooperação (COSTA; ANDRADE, 2015). Tal consideração indica que as organizações estudadas apresentam um ambiente de trabalho contemporâneo, no qual os colaboradores se ajudam mutuamente em diversas circunstâncias.

Em oposição, o fator identificado como menos praticado pelos colaboradores foi sugestões criativas ($\bar{x}= 4,00$; $DV=0,79$). Bastos et al. (2014, p. 91) definem tal construto como “ações que contêm propostas inovadoras para a organização.” Nesta linha, Katz

e Kahn (1974) identificaram o comportamento inovador e espontâneo como fundamental para o funcionamento organizacional.

Em estudo realizado, Siqueira (2003) constatou que as ações de apresentar sugestões criativas ao sistema e cooperar com os colegas de trabalho constituíram padrões de cidadania para os quais o nível de comprometimento afetivo com a organização apresentou os valores mais elevados de explicação. Assim, os resultados revelaram a supremacia do elo afetivo com a organização na predição dos padrões de tais ações.

Desta forma, a organização deve fomentar sugestões criativas dos empregados, haja vista os resultados positivos que esta prática ocasiona.

4.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como preditoras dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Nesta seção, serão apresentados os resultados referentes à análise do terceiro objetivo específico deste trabalho, ou seja, verificar a relação existente entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Para tal investigação, foram realizadas análises quantitativas visando confirmar o modelo proposto na seção 3.2.

Inicialmente, os índices de correlação de Pearson encontrados indicaram que há correlação significativa entre os construtos, uma vez que todos os fatores apresentaram $p < 0,01$. Segundo Cohen (1992), a intensidade de uma associação é considerada fraca para valores de p entre 0,1 e 0,29, moderada para 0,3 e 0,49 e forte quando apresentam valores acima de 0,5.

Conforme apresentado na Tabela 4, as dimensões envolvimento, remuneração e recompensas, avaliação de desempenho e competências, TD&E e condições de trabalho apresentaram correlações fortes com divulgação da imagem organizacional, enquanto os fatores recrutamento e seleção e condições de trabalho alcançaram associações fracas com sugestões criativas. Todos os fatores preditores apresentaram correlação moderada com o fator cooperação com os colegas.

Tabela 4 – Correlação das variáveis de estudo

| Fator | Envolvimento | Remuneração e Recompensas | Avaliação de Desempenho e Competências | TD&E | Condições de Trabalho | Recrutamento e Seleção |
|-------------------------------------|--------------|---------------------------|--|---------|-----------------------|------------------------|
| Divulgação da imagem organizacional | 0,653** | 0,645** | 0,636** | 0,576** | 0,591** | 0,415** |
| Cooperação com os colegas | 0,319** | 0,363** | 0,334** | 0,313** | 0,314** | 0,308** |
| Sugestões criativas | 0,358** | 0,382** | 0,364** | 0,306** | 0,299* | 0,262** |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborada pela autora.

Entre os fatores preditores, envolvimento foi aquele que apresentou correlação mais forte com divulgação da imagem organizacional (0,653), o que corrobora com o estudo de Siqueira (2003), que concluiu que elos afetivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) são antecedentes diretos de comportamentos de cidadania.

Adicionalmente, o fator divulgação da imagem organizacional possui as correlações mais fortes com as PPGP e foi o segundo mais praticado, ficando atrás de Cooperação com os colegas, que possui correlações moderadas. Assim, caso as organizações optem por fomentar a divulgação de suas imagens externamente, elas devem investir nas práticas de GP, especialmente nas de envolvimento.

Para fins de análise, foi realizada a regressão múltipla linear, conforme recomenda Field (2009) quando os índices de correlação de Pearson apresentam resultados significativos. O método escolhido foi o *stepwise*, mais comum e indicado para estudos exploratórios (ABBAD; TORRES, 2002).

Em acordo, Tabachnick e Fidell (2013) propõem que, dentro de modelos de regressão, devem ser analisados os valores do coeficiente de determinação (R^2), valores do coeficiente de correlação padronizado (β) e a significância estatística dos resultados

obtidos para atestar a qualidade do modelo de regressão. Tendo em vista que o método *stepwise* foi utilizado, optou-se também por apresentar o coeficiente sr^2 , que corresponde às contribuições únicas de cada variável preditora sobre a variável independente.

Conforme Hair et al. (2009), o coeficiente de determinação é o parâmetro mais indicado para interpretar os resultados de uma regressão, pois revela a proporção da variância da variável dependente, no caso, CCO, que é explicado pela variável independente, ou seja, PPGP, representado por suas dimensões. Segundo os autores, o parâmetro β é importante por representar a magnitude e a direção do relacionamento de cada um dos preditores (variáveis independentes) com a variável critério (dependente).

Para a interpretação dos resultados no âmbito das ciências comportamentais, considera-se valores do coeficiente de determinação (R^2) de 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e, a partir de 26%, grande efeito (COHEN, 1992).

Por fim, a significância estatística dos resultados é feita por meio da análise de variância (ANOVA), onde o valor estatisticamente significativo (Sig) deve ser inferior a 0,05 ou 5%. A Tabela 5 apresenta os resultados da regressão múltipla linear *stepwise* realizada.

Tabela 5 - Resultados de regressão múltipla linear

| Variável Dependente | R ² | sr ² | Variável Independente | β | Sig | Significância estatística |
|-------------------------------------|----------------|-----------------|---------------------------|---------|-------|---------------------------|
| Soluções criativas | 14,60% | 14,60% | Remuneração e Recompensas | 0,382 | 0,000 | F= 23,082 P=0,000 |
| Divulgação da imagem organizacional | 47,10% | 42,70% | Envolvimento | 0,383 | 0,000 | F= 59,673 p= 0,000 |
| | | 4,40% | Remuneração e Recompensas | 0,342 | 0,001 | |
| Cooperação com os colegas | 15,70% | 13,20% | Remuneração e Recompensas | 0,281 | 0,002 | F=12,457 p= 0,000 |
| | | 2,50% | Recrutamento e Seleção | 0,178 | 0,049 | |

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando os dados apresentados, conforme estabelecido por Cohen (1992), pode-se afirmar que a variável remuneração e recompensas possui um médio efeito sobre a variável soluções criativas (14,6%), o que indica que 14,6% da mesma pode ser explicada por meio da dimensão da política remuneração e recompensas. Tal política objetiva recompensar e valorizar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos (DEMO et al., 2011; DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1984).

O modelo com o maior índice de variância explicada (47,1%) é composto pelas variáveis envolvimento (42,7%) e remuneração e recompensas (4,4%), que possuem grande e pequeno efeito, respectivamente, sobre a variável divulgação da imagem organizacional. Nota-se, assim, que quanto mais os colaboradores se sentem envolvidos pela organização, mais eles divulgam sua imagem para amigos e familiares.

Adicionalmente, a política de envolvimento está relacionada com *feedback*, programas de reconhecimento, igualitarismo, elogios de clientes, colegas, subordinados e superiores, comunicação livre e eficaz, participação na tomada de decisões e soluções de problemas, como também oportunidades para desenvolvimento de relacionamentos por meio de eventos de integração e projetos multidisciplinares (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1984; GUEST, 1989; ULRICH et al., 1991).

Por fim, a variável cooperação com os colegas sofre um médio efeito da dimensão remuneração e recompensas (13,2%) e um pequeno efeito da dimensão recrutamento e seleção (2,5%). Sisson (1994) pontua que um sistema de remuneração deve ser baseado no desempenho individual e grupal, o que pode explicar o efeito médio desta variável sobre a cooperação, tendo em vista que remuneração e recompensas devem ser influenciadas pelo desempenho coletivo.

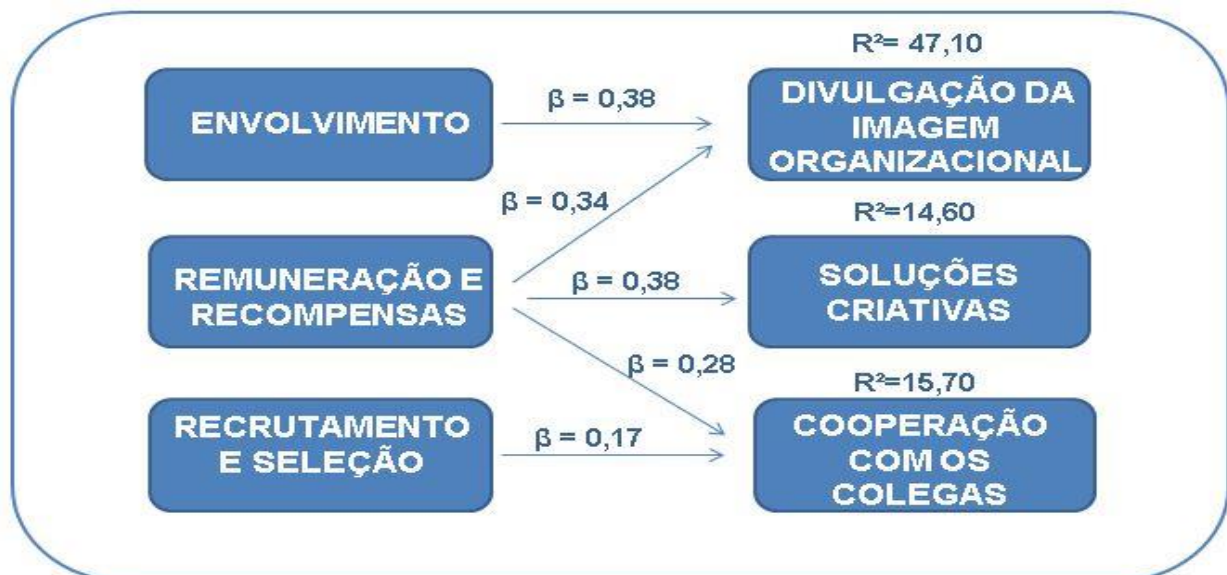
É importante destacar que todos os fatores apresentaram uma relação positiva com o construto CCO ($\beta > 0$). Portanto, a percepção de suas políticas e práticas é diretamente proporcional à construção do CCO. Assim, quanto mais os colaboradores percebem

boas políticas e práticas de envolvimento, recrutamento e seleção, e remuneração e recompensas, mais eles tendem a cooperar com os colegas, divulgar a imagem organizacional e dar sugestões criativas, seguindo as relações de predição apresentadas na Tabela 5.

Contudo, o fator envolvimento se destaca como o melhor preditor por possuir um maior β ($\beta = 0,383$). Segundo Demo et al. (2011, p. 21), envolvimento constitui uma “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.”

Neste contexto, pode-se afirmar que quando existe, por parte dos colaboradores, uma boa percepção das políticas de envolvimento, recrutamento e seleção, e remuneração e recompensas devem existir também índices positivos de Comportamento de Cidadania Organizacional. A Figura 2 ilustra as políticas preditoras de cada fator da variável independente.

Figura 2 – Síntese do modelo de predição



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, respondendo ao problema de pesquisa, se as PPGP influenciam os CCO, a resposta é positiva, especialmente no que tange às políticas de envolvimento,

remuneração e recompensas, e recrutamento e seleção. Esses resultados constituem um diagnóstico para os gestores das instituições pesquisadas, pois para fomentar a divulgação da imagem organizacional eles devem intensificar políticas de envolvimento, e remuneração e recompensas; para incentivar soluções criativas, devem investir na remuneração e recompensas; bem como para promover a cooperação com os colegas, devem estimular as políticas de remuneração e recompensas, e recrutamento e seleção.

A seguir, são apresentadas as conclusões do estudo, bem como as limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÕES

Nesta seção, será apresentada uma síntese dos resultados alcançados, bem como suas limitações, contribuições e recomendações para futuras pesquisas.

5.1 Síntese dos resultados

Esta pesquisa teve por objetivo analisar se há relação de predição entre as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) e comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Por meio da análise de regressão múltipla linear, pôde-se concluir que as variáveis independentes, PPGP, são preditoras da variável dependente, CCO.

Mais precisamente, as políticas de envolvimento, e remuneração e recompensas possuem, juntas, grande efeito (47,10%) sobre a divulgação da imagem organizacional. Adicionalmente, a variável remuneração e recompensas possui efeito moderado (14,6%) sobre as soluções criativas, como também as variáveis remuneração e recompensas, e recrutamento e seleção possuem, juntas, efeito moderado (15,7%) sobre a variável cooperação com os colegas.

Além disso, foram feitas análises descritivas que permitiram diagnosticar como os colaboradores da Empresa X e da Instituição Y percebem as PPGP presentes em suas organizações, bem como os seus CCO. Nestas análises, as políticas mais percebidas foram condições de trabalho ($\bar{x}=3,98$) e TD&E ($\bar{x}=3,94$), e o comportamento mais praticado foi cooperação com os colegas ($\bar{x} = 4,39$).

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribuiu para suprir uma lacuna na produção científica dos temas políticas e práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional, pois não foram encontrados na literatura trabalhos que relacionassem tais variáveis. Adicionalmente, este estudo também compreende uma sugestão de Demo et al. (2011), ao destacarem a necessidade de se relacionar as políticas e práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional.

Para fins gerenciais, esta pesquisa ofereceu insumo para o fomento de CCO dentro das organizações investigadas, por meio do incentivo às políticas de GP indicadas. Assim, para fomentar a divulgação da imagem organizacional os gestores podem intensificar políticas de envolvimento, e remuneração e recompensas; para incentivar soluções criativas, seria interessante investir em remuneração e recompensas; bem como para promover a cooperação com os colegas, uma boa estratégia seria estimular as políticas de remuneração e recompensas, e recrutamento e seleção.

Adicionalmente, por meio dos CCO, as organizações são beneficiadas por estabilidade, melhorias do desempenho no trabalho e nas tarefas (WHITING et al., 2008), satisfação no trabalho (BOWLING et al., 2012) e vantagem competitiva (MACKENZIE et al., 2011), por isso comportamentos de cidadania organizacional precisam ser estimulados nos ambientes de trabalho.

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros

Em relação às limitações do presente estudo, destaca-se primeiramente o caráter transversal, que impossibilita a generalização dos resultados, tendo em vista que dados coletados em um único momento do tempo se restringem ao período estudado e à amostra pesquisada.

Ademais, a transversalidade da pesquisa, aliada à técnica estatística utilizada, impossibilitou que fossem traçadas inferências quanto à causalidade das variáveis, estimando-se apenas sua associação e predição. Assim, recomenda-se que sejam realizados estudos longitudinais, bem como sejam utilizadas técnicas estatísticas que permitam inferências mais aprofundadas, como, por exemplo, a modelagem por equações estruturais.

No tocante ao *locus* de pesquisa, apesar de ter sido realizado em duas organizações e ter superado a amostra mínima, com poder estatístico de 93%, foram encontradas dificuldades na coleta dos dados, o que impossibilitou que um número maior de respondentes fosse auferido. Assim, propõe-se que pesquisas futuras sejam realizadas

com amostras maiores e de organizações operando em diferentes setores da economia para corroborar, ou não, os resultados por ora coligidos.

Outra limitação deu-se pela não diferenciação dos resultados da Empresa X e da Instituição Y, por não se tratar de um objetivo de pesquisa. Desta forma, pesquisas futuras podem analisar se a relação entre PPGP e CCO se diferencia em empresas públicas e privadas, como também em organizações de outros ramos de atuação e setores da economia.

Quanto às limitações acerca de referencial teórico, foram encontradas muitas definições e abordagens em relação ao tema comportamentos de cidadania organizacional, o que demonstra uma falta de convergência entre os autores, o que, por outro lado, desvela larga avenida de possibilidades de pesquisa com o objetivo de refinar o constructo.

Por fim, por este estudo ter caráter exploratório, apresenta um primeiro esforço na investigação das relações entre PPGP e CCO. Assim, são necessárias novas pesquisas para confirmar ou não os resultados apresentados, bem como para garantir um avanço crescente na análise dos construtos aqui estudados e de suas relações, o que, por fim, resultará em organizações mais competitivas e colaboradores mais engajados.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; TORRES, C. V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, (número especial), p.19-29, 2002.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 281p.

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

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

BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A. de. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. 18ª. Ed.; Petrópolis, Editora Vozes, 2008.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; GOMES, A. C. C.. Cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 79-103.

BOLINO, M. C. Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 82-98, jan. 1999.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W.H.; BLOODGOOD, J. M. Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. **The Academy Of Management Review**, v. 27, n. 4, p.505-522, out. 2002.

BOWLING, N. A; WANG, Q.; LI, H. Y. The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organizational citizenship behavior. **Applied Psychology: an International Review**, v. 61, n.1, p. 97-113, jan. 2012.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 710-725, out. 1986.

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

COSTA, V. F.; ANDRADE, T. D. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 45-71, mar./abr. 2015.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM - Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 9, p. 77-101, 2008.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos Valores Organizacionais na percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. **ReAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 86, n. 1, p. 89-117, jan./abr. 2017.

DEMO, G., FOGAÇA, N., FERNANDES, T., SÁ, P. Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. **Anais do V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Salvador, 2015.

DEMO, G.; 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, p. 15-42, 2011.

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

DEMO, G.; 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, 2012.

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

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

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

ERTURK, A. Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p.257-270, abr. 2007.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

GEORGE, J. M. State or trait: Effects of positive mood on prosocial behavior at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 2, p.299–307, 1991.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.

GOMES, A. C. P. et al. Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 711-731, fev. 2014.

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

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1989.

GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational 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, 2005.

HART, T. A.; GILSTRAP, J. B.; BOLINO, M. C. Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 3981-3988, out. 2016.

HOCH, R. E. E. **Antecedentes atitudinais de comportamento de cidadania organizacional percebidos em mulheres da equipe de enfermagem de um hospital público de Santa Maria**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2010.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- KORKMAZ, T.; ARPACI, E. Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 1, n. 1, p.2432-2435, 2009.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. 2008.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p.157-174, mai./ago. 2001.
- LAM, C. F. et al. Job insecurity and organizational citizenship behavior: Exploring curvilinear and moderated relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 2, p.499-510, 2015.
- LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995. 385 p.
- LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Políticas e Práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **ReA – Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, mai./ago. 2009.
- LIMA, C. L.; BARRETO, L. M. T. S. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**, v. 13, n. 1, p. 143-161, ago. 2016.
- LINDEN, R. Técnicas de agrupamento. **Revista de Sistema da Informação da FSMA**, Macaé, n. 4, p. 18-36.jul./dez. 2009.
- MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; PODSAKOFF, N. P. Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. **Journal of Personnel Psychology**, v. 64, n.3, p. 559-592, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- MARINOVA, S. V.; MOON, H.; VAN DYNE, L. Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. **Human Relations**, v. 63, n.10, p.1463-1485, set. 2010.
- MATHIS, R. L., JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10 ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MOORMAN, R. H. The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. **Human Relations**, v. 46, n. 6, p.759-776, jun. 1993. SAGE Publications.

NEVES, P. C.; PAIXÃO, R. Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. **Exedra: revista científica**, Coimbra, n. 9, p. 33-52, dez. 2014.

OMAR, A.; DELGADO, H. U. Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 10, n. 2, p. 157-166, ago. 2005.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington: Lexington Books, 1988. 160 p.

ORGAN, D. W.; PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2006.

PAIVA, L. E. B. et al. Percepção da Influência das Políticas e Práticas de Recursos Humanos na Satisfação com o Trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 55-69, jan./mar. 2017.

PEARCE, J. L.; GREGERSEN, H. B. Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 838-844, dez.1991.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p.133-151, jun. 1997.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, S. B.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, jun.1990.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PAINE, J. B.; BACHRACH, D. G. Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, jun. 2000. SAGE Publications.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 8, n. 3, p. 393-402, dez. 2003.

REGO, A. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 50-63, jan./mar. 2002.

REGO, A.; RIBEIRO, N.; CUNHA, M. P. Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 2, p.215-235, set. 2009. Springer Nature.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSE, K.; HERD, A.; PALACIO, S. Organizational Citizenship Behavior. **Advances In Developing Human Resources**, v. 19, n. 1, p.14-24, 27 dez. 2016. SAGE Publications.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?. **RAE Eletrônica**, v. 7, n. 1, art.1, jan./jun. 2008.

SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: _____. (Org.). **Personnel management**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.

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

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 267 p. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, p. 165-184, 2003.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6 ed. Boston: Pearson, 2013. 1024 p.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em administração**. Rio Grande de Sul: Unijuí, 2009. 232 p.

ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-103, abr./jun. 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92 p.

VIGODA-GADOT, E. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. **Journal Of Business And Psychology**, v. 21, n. 3, p.377-405, mar. 2007. Springer Nature.

WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M.; PIERCE, J. R. Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n.1, p. 125-39, jan. 2008.

WOOD JR. T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 601-617, set. 1991.

ZARIFE, P. S. **Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional.** 186 p. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

APÊNDICE 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 e pela aluna Ana Carolina Ramos Soares em conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília - UnB sobre **A influência das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nos Comportamentos de Cidadania Organizacional**, realizada no *nome da organização*. Assim, você só estará apto (a) a participar da pesquisa se for funcionário(a) do *nome da organização* e tiver 18 anos ou mais de idade. É importante ressaltar que as questões sócio demográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. **Ademais, os dados coletados nesta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.**

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de sorte que você fica livre para interrompê-la quando desejar 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).

Considera-se que ao participar desta pesquisa as informações relativas a ela foram compreendidas e aceitas voluntariamente pelo respondente.

Para esclarecer dúvidas, fazer comentários ou para conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato pelo email anaramos.soares@gmail.com
Agradecemos sua colaboração!

_____/_____/_____
DATA

PARTE I: Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos - EPPRH

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 do *nome da empresa*. **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 no <i>nome da organização</i> são amplamente divulgados. | | | |
| 2 | Os processos seletivos <i>nome da organização</i> são disputados, atraindo pessoas competentes. | | | |
| 3 | Os testes de seleção do <i>nome da organização</i> são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais. | | | |
| 4 | O <i>nome da organização</i> utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.). | | | |
| 5 | O <i>nome da organização</i> divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo. | | | |
| 6 | O <i>nome da organização</i> comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo. | | | |
| 7 | O <i>nome da organização</i> se preocupa com meu bem-estar. | | | |
| 8 | O <i>nome da organização</i> me trata com respeito e atenção. | | | |
| 9 | O <i>nome da organização</i> procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais. | | | |
| 10 | O <i>nome da organização</i> estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. | | | |
| 11 | O <i>nome da organização</i> reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.). | | | |
| 12 | No <i>nome da organização</i> , os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções. | | | |
| 13 | No <i>nome da organização</i> , há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores. | | | |
| 14 | No <i>nome da organização</i> , há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho. | | | |
| 15 | No <i>nome da organização</i> , há coerência entre discurso e prática gerenciais. | | | |

| 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 |
| 16 | O <i>nome da organização</i> me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.). | | | |
| 17 | Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo. | | | |
| 18 | O <i>nome da organização</i> estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento. | | | |
| 19 | O <i>nome da organização</i> preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida. | | | |
| 20 | O <i>nome da organização</i> me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.). | | | |
| 21 | No <i>nome da organização</i> , existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes. | | | |
| 22 | O <i>nome da organização</i> preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa. | | | |
| 23 | As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do <i>nome da organização</i> são ergonômicas (adequadas e confortáveis). | | | |
| 24 | O <i>nome da organização</i> realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente. | | | |
| 25 | No <i>nome da organização</i> , a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário. | | | |
| 26 | No <i>nome da organização</i> , a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores. | | | |
| 27 | No <i>nome da organização</i> , os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores. | | | |
| 28 | No <i>nome da organização</i> , os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores. | | | |
| 29 | O <i>nome da organização</i> me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade. | | | |
| 30 | No <i>nome da organização</i> , recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.). | | | |
| 31 | Na definição de seu sistema de recompensas, o <i>nome da organização</i> considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores. | | | |
| 32 | No <i>nome da organização</i> , minha remuneração é influenciada pelos meus resultados. | | | |

PARTE II: Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional – ECCO

A seguir estão listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora do *nome da organização*. Assinalando o número que melhor representa sua resposta, **indique, com sinceridade, a frequência com que você pratica esses comportamentos atualmente.**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------|
| Nunca faço | Poucas vezes faço | Às vezes faço | Muitas vezes faço | Sempre faço |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 33 | Quando alguém de fora fala mal desta empresa, eu procuro defendê-la. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Quando falo sobre esta empresa, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades desta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Quando estou com meus familiares, costumo elogiar esta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Dou informações boas sobre esta empresa para as pessoas que me perguntam sobre ela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PARTE III: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe algumas informações demográficas.

1. Idade: ____ anos

2. Gênero

Masculino

Feminino

3. Por favor, indique sua escolaridade (curso completo):

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

Outra: _____

4. Há quanto tempo é colaborador desta empresa?

Menos de 1 ano

Entre 1 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

Muito obrigada pela colaboração!

Sua participação é fundamental para o sucesso deste trabalho!