



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Tatiana Ribeiro Tanabe*

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA  
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

**UBERLÂNDIA  
2011**

*Tatiana Ribeiro Tanabe*

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA  
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior

**UBERLÂNDIA  
2011**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

T161i Tanabe, Tatiana Ribeiro, 1982-  
2011 O impacto das políticas de gestão de pessoas na  
efetividade organizacional / Tatiana Ribeiro Tanabe. - 2011.  
102 f. : il.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Inclui bibliografia.

1. Psicologia - Teses. 2. Psicologia aplicada - Teses. 3. Admi-  
nistração de pessoal - Teses. 4. Recursos humanos - Teses. I. Go-  
mide Júnior, Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia.  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

---

CDU: 159.9



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Tatiana Ribeiro Tanabe*

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA  
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

**Banca Examinadora**

Uberlândia, 23 de setembro de 2011.

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior (Orientador)  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dra. Gisela Demo Fiuza (Examinadora)  
Instituição: Universidade de Brasília – Brasília, DF

---

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Examinadora)  
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins (Examinadora Suplente)  
Instituição: Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP

*Dedico este trabalho aos meus pais Tanabe e Creuza que com grande amor, dedicação e renúncia não mediram esforços para me dar as melhores condições de vida e estudo. E, mais do que isso, me ensinaram o valor e a importância de princípios fundamentais como respeito, tolerância e caridade. Como poucos, tive a graça de pertencer a uma família maravilhosa, que me instiga a lutar e superar todos os desafios desta vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

O mestrado foi um sonho que só se tornou realidade, em face de algumas renúncias pessoais e o apoio de pessoas queridas. A conclusão deste projeto encerra uma fase de busca por conhecimento e desenvolvimento, embora acredite que este desafio nos acompanha por toda a vida.

Agradeço a Deus, por mais esta oportunidade de crescimento diante de todas que Ele coloca no meu dia-a-dia.

Agradeço muito a meus pais Tanabe e Creuza, que como modelos são a motivação essencial para eu me tornar a cada dia uma pessoa melhor. São meus ídolos e guerreiros; porto seguro de onde parto e para onde sempre voltarei.

As minhas irmãs Lú, Cris e Camila, o apoio e conforto em todos os momentos. As muitas conversas e ligações nos mantêm sempre próximas, apesar da distância física.

Agradeço a todos os meus familiares que além de companheiros foram incentivadores e boas referências, especialmente aos Tios Dudu e Cláucia, tão participativos e próximos.

A todas as minhas amigas que são companhia certa nas horas incertas – Tati Sartori, Chuchu, Marina, Michelly, Karina, Aline e Cláudia; fonte de carinho e conforto; especialmente às minhas amigas Herielly, Ana Maria e Izabela presentes desde sempre que dividem comigo todas as alegrias e surpresas dessa vida.

Agradeço aos meus gestores Luzmarina e Helvécio, com quem aprendi muito sobre gestão e recursos humanos, mas muito mais sobre liderança, caráter e relações humanas.

À Universidade Federal de Uberlândia que desde a graduação tem sido espaço democrático de aprendizado constante. A todos os funcionários do Instituto de Psicologia que atendem com paciência e presteza todos os estudantes, especialmente à Marineide, Cleiton e Rosânia que me ajudaram em todos os momentos que precisei com cordialidade e disposição.

Agradeço aos professores do IPUFU, que se dedicam de maneira tão nobre a ensinar e compartilhar suas experiências e conhecimentos com seus alunos. Agradecimentos especiais às professoras Áurea e Marília Dela Coleta, que sempre me socorreram e me auxiliaram em vários momentos, sendo exemplos de competência profissional.

Agradecimentos à professora Maria do Carmo Fernandes Martins, que gentilmente aceitou o convite para fazer parte da banca. Ela que tem contribuições relevantes como profissional competente e atuante.

À professora Gisela Demo Fiuza, que além de ter contribuído com a construção de um dos instrumentos que utilizamos nesta pesquisa, prontamente aceitou o convite de participar da banca de defesa e contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho. Sua carreira profissional é notável e pelas recentes notícias há uma grande conquista a frente.

Agradecimentos especiais ao meu professor orientador Sinésio, que com sua astúcia, presença marcante e humor tornou este percurso tão árduo em uma viagem mais divertida e empolgante. Todas as supervisões realizadas - seja na universidade ou na cafeteria do shopping, já que não importa muito o espaço físico mas a rica troca - me deram orientação e embasamento suficientes para eu continuar, apesar do meu pouco conhecimento e experiência como pesquisadora.

A todos os profissionais de recursos humanos que viabilizaram a aplicação dos questionários em suas empresas permitindo a minha entrada nas organizações. E agradeço a todos os empregados e trabalhadores que responderam ao questionário e assim, contribuíram para que a pesquisa se tornasse concreta e mais próxima da realidade. Com certeza, a contribuição de todos os participantes foi essencial para a concretização deste trabalho científico.

Aos colegas de mestrado que foram companheiros nos momentos de dúvidas (ah e quantas dúvidas!), incertezas e temores; especialmente às amigas Carla, Jésselyn, Marseilly e

Aline com quem compartilhei muitas idéias e sentimentos em relação a este tempo especial que foi o mestrado.

Agradeço aos alunos da graduação que participaram do grupo de estudos em gestão de pessoas e contribuíram na coleta de dados. Todos os encontros foram excelentes oportunidades de troca de conhecimentos e experiências. E agradeço pela dedicação demonstradas, especialmente às alunas Andressa, Celiany, Damaris, Débora, Jéssica, Amanda, Mara, Isabela, Pâmela, Fernanda e Juliana.

Por fim, encerro aqui este trabalho após dois anos e alguns meses de esforço a um projeto que no início parecia bem difícil. Posso dizer que realizar esta pesquisa realmente não foi fácil, já que houve muitos desafios como conciliar emprego remunerado e mestrado, realizar uma revisão de literatura ampla e precisa recorrendo a vários jornais e revistas científicas, contactar empresas e participantes dispostos a colaborar. Porém, todas as dificuldades foram superadas com a ajuda de todas as pessoas mencionadas anteriormente ou não, e hoje me sinto muito feliz e satisfeita por concluir mais este objetivo que eu sonhei um dia. Mas, mais do que concluir um objetivo, espero ter contribuído para a elucidação desse assunto no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho. É realmente uma contribuição pequena e limitada diante do universo de questões a serem exploradas, porém mesmo que represente um pequeno passo ainda assim leva adiante. E, como bem me ensinou meu querido professor Sinésio “não são as respostas que movem o mundo, são as perguntas...”, continuamos a indagar e questionar inúmeros problemas buscando compreender e explicar o que nos cerca, isto é fazer ciência.



## RESUMO

Gestão e Efetividade são temas que intrigam os pesquisadores da área de Comportamento Organizacional quando investigam o impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional. O desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos ocorreu por meio da contínua valorização e reconhecimento das pessoas, enquanto agentes ativos que ofertam inovação e criatividade para a competitividade e efetividade organizacional. De forma semelhante, a literatura sobre Efetividade Organizacional desenvolveu-se abordando, não somente o atingimento dos objetivos pela organização, mas também sua capacidade de se adaptar a constantes mudanças no ambiente. Diversos estudos confirmam que práticas de Gestão de Pessoas podem afetar favoravelmente a efetividade das organizações, reafirmando a importância do investimento nas pessoas como forma de adquirir vantagens competitivas (Barney, 1991; Hitt *et al.*, 2001; Huselid, 1995; Lepak & Snell, 1999; Patterson, West & Wall, 2004; Pfeffer, 1998). Além disso, várias pesquisas sugerem que os resultados organizacionais destas ações seriam mais fortes na indústria (Combs, Liu & Ketchen, 2006); o que requer mais estudos para elucidação desta complexa relação em organizações de atuação diferentes. Este trabalho buscou suprir parte desta lacuna na literatura, caracterizando e comparando os modelos destas relações para 324 empregados de organizações da indústria, comércio e serviços. Os dados colhidos foram submetidos às análises de correlação (*r de Pearson*) e às análises de regressão múltipla *stepwise*, por meio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 18.0. O estudo confirmou o modelo teórico proposto, reconhecendo o impacto da Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (PPGP) na Percepção de Efetividade Organizacional (PEO). Os resultados indicam modelos diferentes das análises tanto para o grupo como um todo como para os três segmentos. Além disso, o fator envolvimento da PPGP parece mesmo ser o melhor preditor para a PEO. Ademais, diante da carência de estudos específicos que relacionem PPGP e PEO abordando as atuações das organizações, sugere-se uma agenda de pesquisas.

**Palavras-chave:** Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas; Percepção de Efetividade Organizacional; Administração de Recursos Humanos.

## ABSTRACT

Researchers in Organizational Behaviour are usually intrigued by topics such as Management and Affectivity when they examine the impact of human resource on organizational affectivity. Human Resources Management has developed due to ongoing appreciation and acknowledgement of people as active agents who offer innovation and creativity for organizational competitiveness and affectivity. Similarly, literature on Organizational Affectivity has developed not only due to the achievement of organizational goals, but also due to its ability to adapt to constant environmental changes. Several studies have confirmed that human resources practices may have a positive impact on organizational affectivity, which highlights the importance of investing in people to gain competitive advantages (Barney 1991; Hitt *et al.*, 2001; Huselid, 1995; Lepak & Snell, 1999; Patterson, West & Wall, 2004; Pfeffer, 1998). Additionally, a lot of research suggests that the organizational results of these actions would be better in the industry (Combs, Liu e Ketchen, 2006). This calls for more studies to elucidate this complex relation in organizations from different areas. The present study intends to fill part of this gap, characterizing and comparing the models of these relations for 324 workers of industry, commerce and services. The data collected were subjected to correlational analysis (*Pearson's r*) and stepwise multiple regression analysis with the aid of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 18.0. The study confirmed the theoretical model proposed and recognized the impact of Perception of Human Resource Management (PHRM) on the Perception of Organizational Affectivity (PEO). Furthermore, the results indicate different analysis models for both the group as a whole and the three sectors. In fact, the Involvement factor of the PPGP indeed seems to be the best predictor for the PEO. The findings in this study lead to the recognition of specific performance configurations in the analysis of the impact of PGP on the PEO. Moreover, due to the lack of specific studies that relate PPGP and PEO that address the performance of organizations, we suggest a research agenda.

**Keywords:** Perception of Human Resource Management; Perception of Organizational Affectivity; Human Resources Management.

# SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	16
<b>1 Referencial Teórico</b> .....	22
1.1 Efetividade Organizacional .....	22
1.2 Políticas de Gestão de Pessoas .....	31
1.3 Gestão de Pessoas e Efetividade Organizacional .....	45
<b>2 Objetivos do Trabalho</b> .....	55
<b>3 Método</b> .....	57
3.1 Amostra .....	57
3.2 Procedimentos .....	59
3.3 Instrumentos .....	60
3.4 Análises dos Dados.....	62
<b>4 Resultados e Discussão</b> .....	65
4.1 As Correlações entre as Variáveis do Modelo .....	65
4.2 Análises de Regressões Múltiplas <i>Stepwise</i> .....	69
<b>5 Conclusões</b> .....	84
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	86
<b>Anexos</b> .....	94
<b>Anexo 1</b> Termo de Esclarecimento ao Empregado/Colaborador.....	95
<b>Anexo 2</b> Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	96
<b>Anexo 3</b> Termo de Esclarecimentos à Organização e Solicitação de Anuência .....	97
<b>Anexo 4</b> Autorização da Instituição Onde a Coleta Será Realizada .....	98
<b>Anexo 5</b> Questionário.....	98
<b>Anexo 6</b> Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.....	103

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Evolução do modelo de gestão de pessoas .....	37
<b>Quadro 2</b> - Políticas e práticas de gestão de pessoas .....	44

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Dados descritivos da amostra do estudo.....	59
<b>Tabela 2</b> – Características das escalas utilizadas no estudo. ....	61
<b>Tabela 3</b> – Natureza das medidas, origem das escalas e confiabilidade obtida na amostra original e na amostra do estudo. ....	64
<b>Tabela 4</b> - Coeficientes de correlação ( <i>r de pearson</i> ) das variáveis estudadas - grupo indústria.....	66
<b>Tabela 5</b> - Coeficientes de correlação ( <i>r de pearson</i> ) das variáveis estudadas – grupo comércio.....	67
<b>Tabela 6</b> - Coeficientes de correlação ( <i>r de pearson</i> ) das variáveis estudadas – grupo serviços.....	68
<b>Tabela 7</b> - Coeficientes de correlação ( <i>r de pearson</i> ) das variáveis estudadas – grupo todo.....	69
<b>Tabela 8</b> - Resumo das duas análises de regressões múltiplas <i>stepwise</i> , para a variável dependente percepção de efetividade organizacional com seus fatores (1-metas de produção; 2- estado interno do sistema) - grupo indústria. ....	70

**Tabela 9** - Resumo das duas análises de regressões múltiplas *stepwise*, para a variável dependente percepção de efetividade organizacional com seus fatores (1-metas de produção; 2- estado interno do sistema) - grupo comércio. .... 72

**Tabela 10** - Resumo das duas análises de regressões múltiplas *stepwise*, para a variável dependente percepção de efetividade organizacional com seus fatores (1-metas de produção; 2- estado interno do sistema) - grupo serviços. .... 75

**Tabela 11** - Resumo das duas análises de regressões múltiplas *stepwise*, para a variável dependente percepção de efetividade organizacional com seus fatores (1-metas de produção; 2- estado interno do sistema) - grupo todo. .... 78

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo teórico a ser testado sobre impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional.....	55
<b>Figura 2</b> – Modelo empírico a ser testado para os fatores metas de produção e estado interno do sistema da percepção de efetividade organizacional.....	56
<b>Figura 3</b> – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator metas de produção) obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i> – grupo indústria.....	71
<b>Figura 4</b> – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i> – grupo indústria.....	72
<b>Figura 5</b> – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator metas de produção) obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i> – grupo comércio.....	74
<b>Figura 6</b> – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i> – grupo comércio.....	74
<b>Figura 7</b> – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator metas de produção) obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i> – grupo serviços.....	76
<b>Figura 8</b> – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão <i>stepwise</i> – grupo serviços.....	77

**Figura 9** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator metas de produção) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – grupo todo..... 79

**Figura 10** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente percepção de efetividade organizacional (fator estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – grupo todo..... 80

## INTRODUÇÃO

Comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos em organizações; um corpo de conhecimentos que se aplica a todo tipo de ambiente de trabalho. (Schermerthorn, Hunt & Osborn, 1999).

Neste campo, as pesquisas que investigam os vínculos formados entre indivíduo e organização têm se destacado. Estas buscam compreender o comportamento do indivíduo no contexto laboral, especialmente no que tange às reações dirigidas a dois objetos intimamente relacionados: o trabalho executado e a organização empregadora (Gomide & Siqueira, 2004).

Gomide e Siqueira (2004) propuseram que existe uma gama variada de reações dos trabalhadores em relação ao trabalho e à organização, o que incluiria percepções, afetos, intenções e ações.

A maioria dos conceitos propostos para explicar a relação entre trabalhador e organização se sustenta na idéia de que ela é construída por ambas as partes. Empregado e empregador mantém uma relação continuamente construída que envolve a mediação de interesses, objetivos e razões algumas vezes conflitantes.

Neste sentido, a organização busca frequentemente influenciar os comportamentos dos seus colaboradores, seja para a melhoria dos seus desempenhos, quanto para o alcance de resultados organizacionais. Por outro lado, o trabalhador percebe e reage a estas tendências formando opiniões, crenças e vínculos com a organização empregadora.

A relação que a empresa mantém com os empregados, segundo alguns autores da área, pode ser gerenciada por meio das políticas e práticas incentivadas pela organização. Apesar da complexidade que envolve toda relação, autores relatam que políticas e práticas definidas e implantadas de gestão de pessoas podem incentivar e recompensar os comportamentos das



pessoas no âmbito da organização, para fins de elevação do desempenho humano e organizacional (Demo, 2008a; Legge, 1995; Schermerthorn *et al*, 1999).

Assim, a organização estabelece políticas e práticas relativas à gestão das pessoas e seus comportamentos no ambiente de trabalho. Ela implementa processos e procedimentos para atrair e reter pessoas aptas e qualificadas. Neste sentido, desenvolve atividades sistemáticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, dentre outros para alavancar o desempenho das pessoas e assim alcançar seus objetivos.

Segundo Demo (2008a), a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva, já que suas políticas devem criar capacidades organizacionais que levam à competitividade.

Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico para o sucesso das organizações, especialmente num ambiente de alta competitividade, no qual os outros recursos se tornaram comuns a todas elas (Bianchi, 2008).

Fisher (1998, 2002) apresentou um trabalho de resgate histórico e conceitual em gestão de pessoas. O autor traçou a evolução histórica bem como o desenvolvimento das principais idéias e conceitos articuladores em gestão de pessoas. Segundo o autor, a evolução dos modelos de gestão de pessoas corresponderia a períodos históricos subseqüentes: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, gestão do comportamento humano, gestão estratégica e, finalmente, vantagem competitiva.

Outra autora também contribuiu para a elucidação do tema gestão de pessoas. Considerando a vasta literatura sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, Demo (2008b) conseguiu sintetizá-la em quatro dimensões: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas. A autora, a partir das quatro definições encontradas, desenvolveu a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas - EPPGP,

que será utilizada na pesquisa para apreciação da variável independente Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas.

Autores da área propõem que a gestão de pessoas nas organizações tem se desenvolvido como forma de incentivar e elevar o alto desempenho das pessoas nas organizações. Trata-se de uma função que tem por objetivo mais amplo, colaborar para o alcance e a efetividade organizacional.

Por “Efetividade Organizacional”, a literatura da área entende que seja uma organização que alcança seus objetivos e mantém-se adaptada ao seu ambiente e mercado (Bertucci, 2005; Cameron, 1986; Carvalho & Gomes, 2000). Dessa forma, o conceito de “efetividade organizacional” foi proposto para explicar a capacidade de uma organização de manter-se efetiva, viável e competitiva além de alcançar seus objetivos.

Carvalho e Gomes (2000) definiram “efetividade” como o grau em que a organização realiza os seus objetivos, sem afetar os seus recursos e sem submeter os seus membros a um esforço excessivo. A efetividade pode ser representada pelo alcance de objetivos ou progresso no seu alcance. Assim, uma organização é efetiva desde que maximize os seus benefícios e melhore a sua posição dentro do seu setor, tendo em atenção o aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos empregados, bem como o apoio e a fidelidade de seus clientes (Carvalho & Gomes, 2000).

No Brasil, Fernandes *et al.* (2008) se propuseram a construir e validar uma medida de efetividade organizacional como forma de suprir a carência por instrumentos que avaliem o constructo “efetividade”. Os autores, considerando o modelo explicativo de Harrison (1994), elaboraram uma escala de percepção de efetividade organizacional que será utilizada neste estudo para apreciação da variável dependente.

Diversos estudos têm buscado investigar a complexa relação entre gestão de pessoas e efetividade organizacional. Pesquisas que confirmam esta relação reafirmam a importância do

investimento em capital humano como forma de adquirir vantagens competitivas (Barney 1991; Hitt, Bierman, Shimizu & Kocchar, 2001; Lepak & Snell, 1999; Huselid, 1995; Patterson, West & Wall, 2004; Pfeffer, 1998).

Práticas e ações de Recursos Humanos - RH podem afetar favoravelmente as performances das organizações (Boselie, Dietz & Boone, 2005; Ferris, Hall, Royle & Martocchio, 2004; MacDuffie, 1995; Subramony, 2009). Isto porque práticas isoladas podem suportar o desenvolvimento de características específicas da mão-de-obra, por outro lado combinado-se de forma sinérgica e integrada, os efeitos seriam maiores que as melhores práticas isoladas (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998). Segundo Subramony (2009), uma revisão destes estudos sugere que muitas práticas de RH podem ter efeitos organizacionais complementares, como a combinação de concessão de autonomia, responsabilidade e motivação que provê direção e incentivos.

Embora as pesquisas que relacionam políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional tenham contribuído para o avanço na compreensão do assunto, há ainda lacunas que dizem respeito a possíveis condições moderadoras como o segmento de atuação da empresa (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Liao & Chuang, 2004).

Na meta-análise proposta por Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006), verificou-se que as relações entre ações de RH e resultados organizacionais seriam mais fortes nos estudos conduzidos em indústrias em contraposição às empresas de serviço. Conforme aponta Liao e Chuang (2004), as organizações de serviço estariam buscando focos similares como criação de serviços de qualidade ou foco no cliente. Mas, ainda assim estas iniciativas seriam provavelmente mais difíceis de serem implementadas neste contexto (Subramony, 2009).

Albuquerque (1999) afirmou que alguns setores de atividade e ambientes seriam mais propícios do que outros ao desenvolvimento de uma estratégia de comprometimento, ou sua aplicabilidade seria mais evidente. Para o autor, o setor de prestação de serviços técnicos

especializados, que utilizaria pessoas de alto nível de qualificação e equipes multidisciplinares propiciaria o desenvolvimento desta estratégia ou evidenciaria sua aplicabilidade (Albuquerque, 1999).

Assim, este trabalho busca suprir parte das lacunas na literatura referente ao impacto da gestão de pessoas na efetividade organizacional, caracterizando e comparando os modelos destas relações para empregados de organizações de atuação diversas – indústria, comércio e serviços. O objetivo da pesquisa é testar um modelo teórico que verifica o impacto da percepção das políticas de gestão de pessoas na percepção de efetividade organizacional, nos três segmentos da amostra: empregados da indústria, comércio e serviços. Além disso, busca-se comparar os modelos resultantes das análises para cada um dos segmentos.

Em linhas gerais, considera-se que este estudo contribui com a elucidação da complexa relação entre políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. Traz contribuições para o conhecimento da relação entre estas variáveis para empregados de organizações com atuações distintas, visto que a revisão de literatura feita sugere a prescrição de políticas e práticas de gestão de pessoas sem consideração das configurações específicas, além da verificação da carência de estudos específicos que retratem as realidades dos setores.

O estudo está estruturado em capítulos e seções. No capítulo I, apresenta-se o referencial teórico adotado, no qual estão expostos: a revisão de literatura sobre percepção de efetividade organizacional – abordada como variável dependente neste estudo; percepção de políticas de gestão de pessoas – variável independente e, por fim, os estudos já realizados que relacionam ambas as variáveis.

O capítulo II contempla os objetivos da pesquisa. O capítulo III apresenta a metodologia empregada no estudo: descrição da amostra, instrumentos utilizados e procedimentos de coleta e análise dos dados. O capítulo III apresenta os resultados da

pesquisa e as discussões relevantes. Por fim, o capítulo IV apresenta as conclusões do estudo e uma agenda de pesquisa.

## CAPÍTULO 1

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### 1.1 - Efetividade Organizacional

Em linhas gerais, os autores da área entendem que “efetividade organizacional” é a capacidade de uma organização de manter-se efetiva, viável e competitiva alcançando seus objetivos. Na literatura nacional e internacional, freqüentemente o termo está associado a diversos significados como eficiência, produtividade, performance e desempenho organizacional. Embora para alguns autores os termos se diferenciem, de modo geral podem ser considerados para se referir a uma organização que alcança seus objetivos e mantém-se adaptada ao seu ambiente e mercado.

Katz e Kahn (1966) contribuíram para a definição de efetividade organizacional avaliando a organização como um sistema aberto e dinâmico. Para estes autores, a organização se caracterizaria por um processo contínuo de *input* (entradas), de transformação e *output* (saídas). Os autores entenderam por *input* (entradas) a inclusão de novas pessoas na organização, materiais e energia e *outputs* (saídas) como os produtos e serviços oferecidos pelo sistema empregador, embora acreditassem também que este processo poderia consistir periodicamente em um retorno psicológico direto (reconhecimento, valorização, elogios) aos membros da organização.

Bennis (1966) propôs duas dimensões para a efetividade organizacional: 1 – a que trata de algum índice de funcionamento organizacional assim como o lucro, custo, taxa de produtividade ou produção individual; 2 – a relacionada com os recursos humanos, tal como moral, motivação, saúde mental, empenho no trabalho, entrosamento ou atitudes para com o empregador ou a empresa.

Campbell (1977, p. 36) definiu Efetividade Organizacional como “o grau no qual cada um dos objetivos finais da organização é realizado sob certas restrições”.

Hannan e Freeman (1977) identificaram ao menos três diferentes significados que têm sido atribuídos ao conceito de Efetividade. No primeiro significado, Efetividade é avaliada considerando a capacidade de sobrevivência demonstrada por uma organização – considerada efetiva se gerenciada de forma a manter um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. O segundo significado envolve a capacidade da organização de atingir determinados objetivos previamente estabelecidos. No terceiro caso, considerou-se a ênfase na capacidade de adaptação da organização, ou seja, de ajustar-se às mudanças externas e adequar sua performance para consecução dos objetivos organizacionais.

Pennings e Goodman (1977) iniciaram um modelo conceitual, que se desenvolveu como a “Abordagem dos Múltiplos Constituintes” através das contribuições de outros autores (Cameron, 1978; Whetten & Cameron, 1994; Zammuto, 1984). Os autores postularam que as organizações efetivas seriam aquelas que adaptariam seus processos, estruturas, valores e estratégias para atender às expectativas de seus constituintes estratégicos e que dinamismo, flexibilidade, comprometimento e capacidade para aprender seriam característicos dessas organizações.

Quinn e Rohrbaugh (1983) propuseram um modelo multidimensional, envolvendo quatro medidas de efetividade organizacional (relações humanas, processos internos, sistema aberto, objetivo racional). A dimensão relações humanas ressaltava o desenvolvimento dos recursos humanos dando ênfase à flexibilidade e ao foco interno. A segunda dimensão referia-se ao sistema aberto, com a meta de crescimento e a aquisição de recursos e suporte externo. A terceira dimensão, do processo interno, implementava o gerenciamento das informações e a comunicação, procurando estabilidade e controle dos processos. O último modelo é o objetivo racional, que enfatizava o foco externo e o controle das ações das organizações,

implementado através do planejamento, buscando a produtividade e a efetividade organizacional.

Cameron (1984) foi uma das autoras que buscou reunir modelos e abordagens para efetividade organizacional. Ela organizou os modelos de efetividade num *continuum*, que variava em função da importância atribuída ao ambiente e da influência exercida pelos administradores no processo de busca de efetividade organizacional. A categorização proposta por Cameron (1984) abarcava quatro diferentes perspectivas. A perspectiva “Ecologia das Populações” enfocava a influência do ambiente: o ambiente seria determinante no processo de adaptação, seleção e retenção das formas organizacionais mais capazes e a efetividade residia na capacidade da organização de desempenhar adequadamente estas três funções. A segunda perspectiva denominada “Ciclo de Vida” adotava uma abordagem evolutiva mais moderada, propondo que as organizações passariam por diferentes ciclos desde sua constituição e em cada uma dessas fases o conceito de efetividade possuía diferentes critérios. A terceira perspectiva é a das “Escolhas Estratégicas” que considerava administradores e não o ambiente como o fator decisivo no processo de adaptação das organizações. Nesta abordagem, organizações efetivas predizem, operam, controlam e influenciam seu ambiente. A quarta perspectiva “Abordagem da Ação Simbólica” considerava o aspecto da construção social da realidade organizacional, no qual gerentes têm papel primordial na construção dos significados adotados pela organização como realidades objetivas (Cameron, 1984).

Cameron (1986), em outro momento, também propôs um modelo explicativo afirmando que Efetividade Organizacional relaciona-se à produtividade e ao sucesso organizacional, envolvendo produção, estrutura organizacional, elaboração do sistema e as funções necessárias para sua manutenção e com o processo de decisão da organização.

Além disso, Cameron (1986) considerou as abordagens “Modelo dos Objetivos” e “Modelo dos Sistemas de Recursos” e propôs uma compreensão ainda mais abrangente. O



“Modelo dos Objetivos” propunha que a efetividade estaria vinculada à capacidade de sobrevivência demonstrada por uma organização em atingir determinados objetivos previamente definidos. Já o “Modelo dos Sistemas de Recursos” concebia a efetividade como a capacidade de sobrevivência demonstrada por uma organização, consequência da manutenção de um fluxo de recursos essenciais em relação ao ambiente. Cameron (1986) afirmou que além destes dois modelos haveria, ainda, seis abordagens para a efetividade organizacional, indicando que cada uma delas seria útil em determinada circunstância.

Na “Abordagem dos Processos Internos”, a organização seria considerada efetiva na medida em que seus membros fossem integrados ao sistema, e seu funcionamento interno se caracterizasse pela benevolência e confiança de modo a permitir o fluxo fácil de informações. Na segunda abordagem - “Abordagem dos Constituintes Estratégicos ou Satisfação dos Participantes” - a efetividade seria a extensão em que todos os constituintes estratégicos da organização estivessem minimamente satisfeitos. De acordo com o modelo “Valores Concorrentes”, a organização efetiva seria aquela em que os membros enfatizassem de modo diverso os diferentes critérios, de acordo com suas preferências. Este modelo seria útil quando a organização não tivesse clareza de seus próprios critérios ou os mudasse com o tempo de acordo com os interesses de seus membros. Para o modelo da “Legitimidade” a organização efetiva seria aquela que se engajasse em uma atividade legítima, apresentando a capacidade de sobrevivência ao longo do tempo. O modelo “Dirigido para os Defeitos” definia a organização efetiva como aquela que não apresentasse defeitos. Este modelo seria o preferido quando a organização não tivesse clareza dos critérios de efetividade ou quando fossem necessárias várias estratégias para aumentar sua efetividade. O modelo do “Sistema de Alto Desempenho” definia a organização efetiva como aquela considerada excelente em relação a outras organizações similares. Este seria o modelo mais adequado quando o objetivo fosse a realização de comparações entre várias organizações (Cameron, 1986).

Harrison (1994) propôs um modelo intitulado “Modelo dos Múltiplos Constituintes”, contendo três grupos de critérios ou dimensões. A primeira dimensão “Metas de Produção” – pôde ser entendida como a capacidade da organização em alcançar os objetivos de produção num determinado período de tempo, em termos de quantidade e qualidade propostas. Outra dimensão proposta referia-se ao “Estado Interno do Sistema” que dizia respeito aos processos internos da organização – custos de produção ou serviços, resultados humanos, consenso e conflito, fluxo de trabalho e informações, relações interpessoais, participação dos funcionários nas decisões e ajustamento que facilitariam o alcance de metas de produção. E por último, a dimensão “Adaptação e Posicionamento de Recursos” que indicava a capacidade da organização em manejar estrategicamente seus elementos (materiais e humanos) de forma a se adaptar às demandas do ambiente externo (Harrison, 1994).

Scott (1998), na tentativa de reunir os principais achados dos estudos de efetividade da década de 80, sugeriu que a categorização destes fosse realizada considerando o paradigma organizacional adotado pelo pesquisador. Neste sentido, haveria três modelos de sistemas organizacionais para a avaliação da efetividade: racional, natural e aberto. O modelo de sistemas racionais privilegiava a racionalidade burocrática weberiana e descrevia as organizações como instrumentos que transformariam *inputs* em *outputs* para atingir determinados resultados. Assim, nesta perspectiva, organizações efetivas seriam as que conseguissem alcançar os objetivos estabelecidos. O modelo de sistemas naturais previa a organização como um agregado de grupos sociais, que buscavam se adaptar e sobreviver a determinadas circunstâncias. Assim, o conceito de efetividade adquiria um significado único, construído no plano cognitivo pelos indivíduos na sua relação com a organização. Sob o modelo dos sistemas abertos, organizações interagiam com o meio ambiente e as formas adquiridas por essas relações estavam relacionadas com a efetividade (Scott, 1998).

Carvalho e Gomes (2000) definiram Efetividade como o grau em que a organização realiza os seus objetivos, sem afetar os seus recursos e sem submeter os seus membros a um esforço excessivo.

Para os autores, a efetividade pode ser representada pelo alcance de objetivos ou progresso no seu alcance. Assim, uma organização é efetiva, desde que maximize os seus benefícios e melhore a sua posição dentro do seu setor, tendo em atenção o aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos seus empregados, bem como o apoio e a fidelidade de seus clientes (Carvalho & Gomes, 2000).

Segundo Bertucci (2003), efetividade é um constructo complexo e se relaciona, entre outras coisas, com a avaliação acerca de quão adequadamente uma organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente.

Fernandes, Barale, Santos, Costa e Gomide (2008) ao apresentarem o desenvolvimento histórico do conceito de efetividade organizacional, reafirmaram o enfoque no ambiente, cada vez mais presente e considerado pelos pesquisadores. Segundo eles, com a emergência da teoria dos sistemas, as organizações passaram a serem vistas como sistemas abertos e efetividade e meio ambiente foram interligados; ou seja, uma organização seria efetiva se fosse capaz de obter do ambiente externo os recursos necessários para a realização de suas atividades e serviços.

Fernandes *et al.* (2008) apresentaram, ainda, um histórico do conceito de efetividade organizacional que contemplou alguns enfoques de estudo para o tema. Segundo os autores, na década de 1950 predominou a proposição conhecida como “Abordagem dos Objetivos” em que a ênfase recaía no alcance de metas e objetivos. Nesta, a realização de objetivos era um dos critérios mais utilizados para se avaliar efetividade. Com a insatisfação dos pesquisadores

quanto à “Abordagem dos Objetivos”, surgiu nas décadas de 50 e 60 uma nova abordagem: a abordagem dos Sistemas de Recursos, que tinha como foco a interação da organização com seu ambiente, ou seja, a exploração de seus recursos escassos e valiosos. Na década de 80, vários critérios de efetividade organizacional foram reunidos em diversos modelos ou abordagens, na busca por promover uma maior integração sobre o constructo. Os autores destacaram o modelo de Harrison na década de 90, que abrangeu as dimensões internas (relativas à consecução dos objetivos e aos processos internos da organização) e, também, às dimensões externas que relacionavam as trocas que a organização efetuava com o ambiente, com destaque para a capacidade de adaptação e sobrevivência da organização, comuns na maioria dos modelos que abordavam o tema efetividade organizacional (Fernandes *et al.*, 2008).

Além disso, estes autores apontaram como elemento comum entre todas as abordagens, o alcance de metas organizacionais. Segundo os autores “a despeito das críticas a ambas as abordagens – “Abordagem dos Objetivos” e “Sistemas de Recursos”, o alcance de metas organizacionais parece ser o ponto de consenso entre os diversos estudiosos, quando teorizam sobre a Efetividade Organizacional” (Fernandes *et al.*, 2008, p. 90).

A partir destas definições e modelos explicativos deduz-se que Efetividade Organizacional é um conceito bastante amplo. Segundo Whetten e Cameron (1994), o estado da arte dos estudos de efetividade é um reflexo das complexas versões teóricas que compartilham diferentes visões das organizações.

A produção muitas vezes caótica e conflitante sobre efetividade, segundo Bertucci (2005) apresentaria quatro importantes conclusões: os múltiplos modelos de efetividade são um reflexo do modelo de organização adotado; o constructo espacial de efetividade não permite delinear com clareza o que é um fato indicador, preditor ou resultante de efetividade, em função do dinamismo do processo organizacional; não é possível definir o melhor critério

para acessar a efetividade, seja porque os indivíduos nem sempre conseguem identificar suas preferências, seja porque elas mudam com o tempo ou porque refletem interesses divergentes dos grupos de *stakeholders* (envolvidos no processo da organização – acionistas, empregados, fornecedores, comunidades vizinhas, governo e concorrentes).

É um constructo complexo que envolve diferentes domínios de atividades organizacionais e comporta múltiplas abordagens e modelos (Bertucci & Moraes, 2003; Cameron, 1986). Cameron (1986) atribuiu essa variedade de abordagens e falta de integração das teorias ao fato de os critérios que definem Efetividade Organizacional serem resultantes de valores e preferências individuais (julgamentos de valor) e ainda pelo fato de que os indivíduos avaliam efetividade com os critérios que encontram disponíveis ou identificam mais facilmente.

No que diz respeito à mensuração da efetividade organizacional, Cameron (1986) apontou algumas razões que dificultariam sua realização: não haveria critérios comuns para medir a efetividade das organizações, visto não existir um modelo padrão para as mesmas; seria difícil fazer estudos comparativos, porque normalmente os investigadores não utilizariam os mesmos critérios; as organizações como entidades complexas, possuiriam fins e objetivos muitas vezes múltiplos, contraditórios e em certos casos, dificilmente identificáveis.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden e Montálvan (2002) apontaram a falta de instrumentos padronizados na literatura capazes de avaliar a efetividade, pois devido às várias dimensões e definições encontradas na ciência, não existe um instrumento comum e padrão para avaliar todas as organizações de forma padrão.

No Brasil, Fernandes *et al.* (2008) tendo como referencial teórico as dimensões propostas por Harrison (1994), se propuseram a construir e validar uma medida de efetividade organizacional como forma de suprir a carência por instrumentos que avaliem o constructo

Efetividade. A referida medida de constructo será utilizada nesta pesquisa, para apreciação da variável Efetividade Organizacional.

Fernandes *et al.* (2008), para o processo de validação deste instrumento, contaram com 309 trabalhadores que responderam ao questionário contendo o instrumento piloto. Os dados foram submetidos à análise fatorial, com extração dos fatores pelo método PAF (*Principal Axis Factoring*), rotação oblíqua e a teste de confiabilidade.

Os autores obtiveram uma estrutura fatorial composta por dois fatores: Metas de Produção e Estado Interno do Sistema. Com índices de precisão dos fatores da escala de 0,90 e 0,87 respectivamente, sendo seu uso recomendado para fins de diagnóstico e investigações acadêmicas. O primeiro fator “Metas de Produção” avalia as crenças dos empregados quanto à capacidade da organização em alcançar os objetivos de produção num determinado período de tempo, em termos de quantidade e qualidade propostas. O segundo fator denominado “Estado Interno do Sistema” avalia as crenças dos empregados acerca da capacidade de planejamento humano e estratégico da organização.

Segundo os autores, a estrutura empírica obtida na construção e validação do instrumento apontava um fator com enfoque externo (percebiam a organização como bem sucedida, se destacando entre as outras do mesmo ramo, cumprindo as metas de produção, se adequando às demandas do ambiente externo e produzindo com a qualidade esperada) e outro interno, referente ao estado da organização (investimentos na qualificação dos empregados, ofertas de treinamentos, participação dos empregados nas decisões que os afetam). Assim, tal estrutura fatorial contemplaria as dimensões interna e externa ressaltadas nos diversos modelos propostos na literatura relativa à Efetividade Organizacional (Fernandes *et al.*, 2008).

Para Fernandes *et al.* (2008), esta estrutura empírica corrobora parcialmente as dimensões teóricas que nortearam a construção da medida, uma vez que o fator 'Estado Interno do Sistema' agrupou também alguns itens da dimensão Adaptação e Posicionamento

de Recursos, que refletem o manejo estratégico dos recursos organizacionais com vistas à adaptação da organização ao ambiente externo de Harrison (1994).

O estudo destes autores contribuiu para avanços na discussão deste tema importante e com pouco consenso entre os pesquisadores, principalmente em relação à mensuração da efetividade organizacional. Mas, ainda assim, pode ser reconhecida a carência de estudos que investiguem e elucidem este conceito. Segundo Bertucci (2003), o tema efetividade organizacional, ainda que amplamente explorado nos Estados Unidos a partir da segunda metade da década de 70, encontra-se ainda pouco discutido no Brasil. Assim, trata-se de uma área relevante e promissora para o avanço da teoria das organizações.

Desta forma, este estudo se propõe a investigar a percepção de efetividade organizacional, considerada no modelo teórico a ser testado como variável dependente, por meio da avaliação de empregados de empresas da indústria, comércio e serviços. Conforme já apontado pela literatura da área, trata-se de um assunto que requer apreciação considerável visto que o constructo é complexo. Contudo, existe um instrumento de medida disponível com validade reconhecida, que torna possível a investigação da variável efetividade organizacional. Ademais, tal variável será avaliada juntamente com a percepção de políticas de gestão de pessoas, que será apresentada na próxima seção.

## **1.2 – Políticas de gestão de pessoas**

O reconhecimento da importância e das contribuições do fator humano nas organizações de trabalho tem sido cada vez maior. Considera-se atualmente que as pessoas compõem as organizações de trabalho dotando-as de capacidades humanas como inteligência, criatividade e conhecimento, o que contribuiria para o alcance da excelência e dos resultados empresariais.

Vários autores da área (Barney, 1991; Devana, Frombrum & Tichy, 1984; Guest, 1989; Mathis & Jackson, 2003) entendem que, a Gestão de Pessoas concebe as pessoas como diferenciais competitivos. Assim, pode-se dizer que hoje as pessoas são consideradas como elementos diferenciais para o êxito de uma organização; por conseguinte podem e devem ser estimuladas, desenvolvidas, acompanhadas e reconhecidas.

A contínua valorização e o reconhecimento das pessoas enquanto agentes ativos que ofertam inovação e criatividade para as organizações estão relacionados ao desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos (ARH), atualmente concebida como Gestão de Pessoas (GP).

As mudanças por qual passaram a área de Recursos Humanos (RH) já haviam sido indicadas por autores e pesquisadores da área. A literatura internacional já preconizava novas formas de gerir o comportamento das pessoas nas organizações, que provavelmente seriam aplicadas no Brasil após cerca de 10 anos. Conforme apontado por diversos autores (Albuquerque, 1987; Dutra, 1987; Fisher, 1998; Lacombe & Tonelli, 2001) apesar da necessidade de se tratar a Administração de Recursos Humanos como estratégica já ter aparecido na literatura no início dos anos 80, a implantação na prática deu-se com anos de atraso, em função principalmente, das condições macroeconômicas vigentes, que não evidenciavam necessidade das mudanças preconizadas.

No Brasil, Albuquerque (1992) já predizia mudanças nas relações de trabalho, em consequência à intensificação da competitividade. Segundo o autor, uma nova concepção de empresa competitiva começava a ser desenhada. Esta concepção transformada da organização, que tem como objetivo maior atender aos interesses dos *stakeholders* (diversos agentes que se relacionam com a organização e são por ela afetados: acionistas, fornecedores, gerentes, grupos de empregados, clientes, sindicatos, governo, comunidade e público geral) prevê como políticas de recursos humanos a manutenção das pessoas na organização, mas de



modo flexível, com intercâmbio de carreiras e funções, sendo o foco colocado no desempenho, aliado a incentivos grupais, o que favorece a atuação das equipes. Além disso, ressalta-se a importância da preparação destes empregados para funções presentes e futuras, além da habilidade de se trabalhar em grupos (Albuquerque, 1992).

Ferreira, Fleury e Fischer (1984) em estudo realizado na agroindústria, já indicava a adoção de novos procedimentos administrativos. Este setor que, segundo os autores, se caracterizava pelos padrões tradicionais de relações de trabalho como desinteresse pelo valor do trabalho humano, desobediência à legislação trabalhista e a falta de preocupação com a manutenção e o aperfeiçoamento da mão-de-obra de baixa e não qualificação, já indicava que novos procedimentos administrativos relativos à concessão de maior participação dos trabalhadores deveriam ser criados como forma de atender necessidades internas de crescimento e desenvolvimento das empresas e como consequência também das características sociais, econômicas e políticas. Segundo estes autores “no caso específico da gestão de recursos humanos, a passagem para uma política de valorização do homem parecia inevitável” (p. 72).

Pfeffer (1995) propôs nova forma de pensar as pessoas e as relações de emprego. Segundo o autor, atingir o sucesso competitivo através das pessoas envolveria fundamentalmente alterar como se pensa a força de trabalho e as relações de emprego. Essa mudança na maneira de se conceber as pessoas e as relações de emprego implicaria visualizá-las como fonte de vantagens estratégicas, não como custo a ser minimizado ou evitado e ainda trabalhar com as pessoas, não substituindo ou limitando o escopo de suas atividades.

Legge (1995) propôs duas versões para as teorias de gestão de recursos humanos. A versão *hard*, focava principalmente a questão da integração das políticas de RH com a estratégia empresarial, com ênfase nos aspectos quantitativos e calculativos, entendendo as pessoas como qualquer outro recurso econômico.

A segunda versão, chamada *soft*, além de primar pela integração de atividades de RH e estratégias empresariais, entendia as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva. Os empregados passariam a ser insumos proativos do processo produtivo e não meros recursos passivos. O que se pretendia, nesta versão, era gerar comprometimento via comunicação, liderança e motivação.

Autores como Kaplan e Norton (1997) também apoiavam esta idéia. Segundo eles, o diferencial competitivo desse início de século para organizações que enfrentavam os desafios de um cenário mais dinâmico seria considerar as pessoas como solucionadoras de problemas e não custos variáveis.

Oliveira (1999) chamou atenção para o caráter estratégico que surgia em Gestão de Pessoas (GP) no Brasil. Segundo a autora, ao contrário do que muitos poderiam supor, a função de recursos humanos não estaria desaparecendo; ao contrário, tudo indicava que um novo enfoque estava sendo dado à área. Para ela, a contribuição da área de RH seria grande para o alcance dos objetivos organizacionais na medida em que se estabelecesse a valorização dos recursos humanos, com pessoas satisfeitas e alocadas nos cargos de acordo com as suas capacidades sendo, para tanto, bem remuneradas.

Para Albuquerque (1999), a moderna Gestão de Pessoas, deveria ter como características principais: função de Recursos Humanos na cúpula das organizações, gestão planejada e proativa, descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); transparente; flexível; integrada; adulta (sem paternalismos); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade.

Fisher (1998, 2002) apresentou trabalho de resgate histórico e conceitual do modelo de gestão de pessoas. O autor traçou a evolução histórica bem como o desenvolvimento das idéias e conceitos articuladores em gestão de pessoas. Fisher (1998, 2002) classificou as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que

corresponderiam a períodos históricos subseqüentes. As quatro categorias encontradas pelo autor são tratadas como: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento humano, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva.

Segundo Fisher (1998, 2002), o modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal vigorou no período de 1890 a 1920, período em que havia a necessidade de gerenciar os funcionários tão racionalmente quanto os outros fatores de produção. O papel da GP era de elevar a produtividade, recompensa e a eficiência de custos com o trabalho, tendo que selecionar candidatos que poderiam tornar-se empregados eficientes ao menor custo possível. Assim, a GP neste período desenvolvia como principais atividades, as transações processuais e trâmites burocráticos do processo de recrutamento e seleção (Fisher, 1998, 2002).

O modelo de GP como gestão do comportamento humano, segundo Fisher (1998, 2002) prevaleceu de 1920 a 1970, período em que houve a utilização de conhecimentos da Psicologia Behaviorista (instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas) e da Psicologia Humanista (relações humanas, papel do gerente de linha). Na ocasião, o papel da GP era de incentivar a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. A fim de motivar os empregados e desenvolver a liderança, eram desenvolvidas atividades como treinamento gerencial e de relações interpessoais, avaliação de desempenho, estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coesos com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa (Fisher, 1998, 2002).

O modelo de gestão estratégica de pessoas vigorou a partir de 1970 até 1990, período em que houve o reconhecimento dos fatores ambientais e conseqüentemente, a importância da necessidade de se vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais. O papel da GP voltava-se para a adaptação das pessoas às necessidades estratégicas. Com vistas a motivar os

empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento; a GP desenvolvia como principais atividades: recrutamento interno, desenvolvimento e treinamento, busca de práticas ideais, terceirização e descentralização (Fisher, 1998, 2002).

Segundo Fisher (1998, 2002), a partir de 1990 até o momento atual, observa-se o modelo de gestão de pessoas como vantagem competitiva. As condições atuais de maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva requerem da GP o papel de transmissor das estratégias às pessoas e transformação das mesmas em agentes de competitividade. Assim, a GP adquire as funções de estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados. Como principais atividades desenvolvidas encontram-se: administrar redes de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos, administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado (Fisher, 1998, 2002).

O Quadro 1 mostra a evolução dos modelos de gestão de pessoas, apresentado por Fisher (2002) que contempla o período histórico de cada modelo bem como as condições que propiciaram seu surgimento, o papel atribuído à gestão de pessoas, funções, contribuições e principais atividades.

## Quadro 1 - Evolução do modelo de gestão de pessoas

<b>Modelos de Gestão de Pessoas</b>	<b>Departamento pessoal</b>
Período	1890 – 1920
Condições que propiciaram o surgimento	Administração científica: trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas. Necessidade de gerenciar os funcionários tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção.
Papel	Elevar a produtividade, recompensa, eficiência de custos com o trabalho.
Funções e contribuições	Selecionar candidatos que poderiam tornar-se empregados eficientes ao menor custo possível.
Principais atividades	Transações processuais e trâmites burocráticos, recrutamento e seleção.
<b>Modelos de Gestão de Pessoas</b>	<b>Gestão do Comportamento Humano</b>
Período	1920 – 1970
Condições que propiciaram o surgimento	Utilização de conhecimentos da Psicologia Behaviorista (instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas) e da Psicologia Humanista (relações humanas, papel do gerente de linha).
Papel	Incentivar a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.
Funções e contribuições	Motivar os empregados e desenvolvimento da liderança.
Principais atividades	Treinamento gerencial e de relações interpessoais; avaliação de desempenho, estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coesos com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.
<b>Modelos de Gestão de Pessoas</b>	<b>Estratégico de Gestão de Pessoas</b>
Período	1970 – 1990
Condições que propiciaram o surgimento	Reconhecimento/importância dos fatores do ambiente: necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.
Papel	Adaptação das pessoas às necessidades estratégicas.
Funções e contribuições	Motivar empregados, manter segurança e bom ambiente, garantindo envolvimento.
Principais atividades	Treinamento; recrutamento interno; desenvolvimento; busca de práticas ideais; terceirização; descentralização.
<b>Modelos de Gestão de Pessoas</b>	<b>Vantagem competitiva</b>
Período	1990 até o momento atual
Condições que propiciaram o surgimento	Maior competitividade; necessidade de diferenciação; pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva.
Papel	Transmissão das estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.
Funções e contribuições	Estratégica, competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados.
Principais atividades	Administrar redes de agentes organizacionais: gerentes, parceiros internos e externos, administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; criar instrumentos de gestão para as pessoas; mensurar impactos de RH; manutenção da capacidade intelectual da organização; orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Adaptado de Fisher (2002).

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

Albuquerque (2002) afirmou que o enfrentamento do mundo moderno pelas organizações não podia ser realizado com uma concepção exclusivamente econômica, que percebia o ser humano como um fator de produção, um recurso; mas sim com uma concepção transformadora que considerava o ser humano um parceiro efetivo na busca dos resultados.

Lacombe (2004) avaliou a abordagem estratégica de gestão de pessoas. Nela, segundo a autora, as pessoas são entendidas como um recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva e as decisões sobre aspectos da relação de emprego são tomadas no mais alto nível hierárquico organizacional de forma planejada e pró-ativa.

Demo (2008a) propõe a seguinte concepção para a Gestão de Pessoas na atualidade:

A Gestão de Pessoas, em sua versão atual, entende o colaborador como elemento fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, sendo também responsável por prover aos colaboradores maior bem-estar, que incite sua realização pessoal e profissional. Percebe-se, assim, que as políticas de GP assumem conotação especial no desenvolvimento, valorização e retenção dos talentos (Demo, 2008a, p. 51).

Neste sentido, Bianchi (2008) acrescentou que investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico para o sucesso das organizações,

especialmente num ambiente de alta competitividade, no qual os outros recursos se tornaram comuns a todas elas. Assim para a autora, os processos de atrair, desenvolver e reter pessoas têm sofrido modificações de estratégias e práticas.

Dutra (2008) propôs um modelo de gestão de pessoas que tinha como premissas as idéias recorrentes dos principais autores sobre gestão de pessoas nos anos 80 e 90 e nas práticas das empresas consideradas de sucesso na gestão de pessoas. Elas seriam:

- desenvolvimento mútuo: a gestão de pessoas deveria estimular e criar as condições necessárias para que empresa e pessoas pudessem desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecessem, o que lhe permitiria atuar em realidades cada vez mais complexas;

- satisfação mútua: a gestão de pessoas deveria alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e de negócios da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas, cabendo aqui incluir todas as pessoas que tenham relação de trabalho com a organização, independente do tipo de vínculo empregatício;

- consistência no tempo: a gestão de pessoas deveria, ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo para que, dentro de uma realidade cada vez mais turbulenta, fosse possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

Os conceitos de Dutra (2008) acerca do desenvolvimento mútuo e a relação satisfatória entre empregados e empresa, corroboram as idéias defendidas por Demo (2008) de que este relacionamento com vistas à parceria impactaria no desempenho e competitividade organizacionais.

Segundo Demo (2008b), a gestão de pessoas nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva, já que suas políticas devem criar capacidades organizacionais que levam à competitividade. Políticas tratam de princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua

relação com a organização e as práticas referem-se aos diversos tipos de procedimentos, métodos, técnicas utilizados para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (Dutra, 2008).

Fisher (2002) propôs que os princípios, políticas e processos compunham os elementos formais de um modelo de gestão de pessoas porque interferiam nas relações humanas no interior das organizações. Por princípios, o autor entendia as orientações de valor e as crenças básicas que determinaram o modelo e que foram adotadas pela empresa. Destaque foi dado para as crenças tidas como fundamentais na definição da cultura de uma organização: o significado do homem e do trabalho.

As políticas se caracterizam por estabelecerem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas (Fisher, 2002).

Os processos são os elementos mais visíveis do modelo, e boa parte da literatura sobre recursos humanos tem-se dedicado exclusivamente a eles. Processos são cursos de ação previamente determinados que visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos. Caracterizam-se como processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal. Pesquisas salariais, de clima organizacional e diagnósticos de cultura são também exemplos de processos e ferramentas componentes do modelo (Fisher, 2002).

Para Demo (2008b), políticas referiam-se às habilidades no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados. Já práticas foram entendidas como hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas.



Considerando a vasta literatura sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, Demo (2008b) conseguiu sintetizá-la em quatro dimensões: envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas. A partir das quatro definições encontradas, a autora desenvolveu a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), que será utilizada na pesquisa para apreciação da variável Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas.

Segundo Demo (2008b), a EPPGP apresentou resultados satisfatórios, especialmente no que tange à qualidade e à quantidade total dos itens, à porcentagem de variância explicada e à confiabilidade dos fatores. As análises realizadas confirmaram que os dezenove itens da sua forma final distribuíram-se em uma estrutura multifatorial com quatro grupos, conceitualmente coerentes com as definições teóricas dos quatro grupos de políticas de gestão de pessoas hipotetizados. Os quatro fatores explicaram 60,3% da variância, o que pode ser considerado muito bom, uma vez que apenas 39,7% permaneceram inexplorados (Demo, 2008b).

Uma das dimensões conceituais da EPPGP refere-se a envolvimento. Segundo Demo (2008b), refere-se ao conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

Em termos de operações concretas e comportamentos físicos, envolvimento se expressa em: a) Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para integrar os colaboradores. b) Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback positivo. c) Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. d)

Comunicação: consideração de idéias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo) (Demo, 2008b).

Treinamento, desenvolvimento e educação é outra dimensão da EPPGP, que se refere a um conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.

Treinamento, desenvolvimento e educação em sua definição operacional expressariam:

a) Treinamento e desenvolvimento: oferta de treinamentos on the job (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de on the job e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento à distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários. b) Educação: incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou à distância; cursos de línguas (Demo, 2008b).

A terceira dimensão da EPPGP refere-se às condições de trabalho que constitui-se de um conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia (Demo, 2008b).

Condições de trabalho em termos de operações concretas e comportamentos físicos se traduzem em: a) Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los (plano cafeteria), como horário flexível de trabalho, telecommutação e creche; bom e bem-aceito plano de saúde, bom estacionamento, convênios com academias, creches e outros estabelecimentos, opções de lazer e facilidades no local de trabalho, como quadras de esportes, churrasqueiras, lanchonetes e restaurantes, postos bancários, correios, atendimento médico e psicológico.

b) Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho,

ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas. c) Segurança: medidas de proteção aos empregados, como acesso controlado às instalações e aos circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes. d) Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados (Demo, 2008b).

Por fim, recompensa refere-se à última dimensão da EPPGP definida como um conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização (Demo, 2008b).

Segundo a autora, a definição operacional da dimensão recompensas envolve: a) Remuneração: salário compatível com competências e formação, e salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função). b) Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas (Demo, 2008b).

O Quadro 2 apresenta as políticas de gestão de pessoas, dispostas em quatro dimensões com suas definições constitucionais – envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho e recompensas. As práticas de GP relativas às políticas também são abordadas com as descrições de suas definições operacionais.

## Quadro 2 - Políticas e práticas de gestão de pessoas

Políticas de Gestão de Pessoas	Práticas de Gestão de Pessoas
<b>Envolvimento -</b> Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam melhorar a qualidade dos relacionamentos e da integração entre os colaboradores; além de reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.	<b>Relacionamento:</b> identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento baseado em respeito e atenção e realização de eventos de integração. <b>Reconhecimento:</b> reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e feedback positivo. <b>Participação:</b> estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. <b>Comunicação:</b> consideração de sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b> Conjunto de práticas que visam prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.	<b>Treinamento e Desenvolvimento:</b> oferta de treinamentos internos, externos, treinamento de aprendizado (mistura de <i>on the job</i> e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários. <b>Educação:</b> incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância; cursos de línguas.
<b>Condições de Trabalho -</b> Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.	<b>Saúde:</b> programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas. <b>Segurança:</b> medidas de proteção aos empregados, como acesso controlado às instalações e aos circuitos internos de tv, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes. <b>Tecnologia:</b> acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.
<b>Recompensas -</b> Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização.	<b>Remuneração:</b> salário compatível com competências e formação, salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função). <b>Incentivos:</b> promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.

Fonte: Adaptado de Demo (2008b).

Demo (2008b) contribuiu ao reunir as políticas de GP sintetizando-as em quatro dimensões. A autora, considerando a grande quantidade de políticas de gestão de pessoas relacionadas nos estudos, conseguiu reuni-las pelas mais citadas na literatura internacional e também pesquisadas em estudos empíricos relacionais das áreas de GP e comportamento organizacional, no período de 2000 a 2007, publicadas nos periódicos científicos nacionais.

Ademais, a autora fomentou a discussão sobre os resultados das políticas de gestão de pessoas. Segundo Demo (2008b), alguns autores relacionaram a efetividade das políticas de GP com resultados organizacionais importantes, realçando o papel estratégico da GP nas

organizações. Para a autora, a teoria proposta por Guest (1989) relacionava certas políticas de GP como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional.

A próxima seção apresenta de forma mais detalhada as pesquisas que buscaram clarificar esta complexa relação entre as políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. São expostos os estudos já realizados que relacionam percepção de políticas de gestão de pessoas e percepção de efetividade organizacional. Ao final do capítulo, descrevem-se estudos específicos que buscaram investigar esta relação em empresas de atuação diferentes.

### **1.3 – Gestão de Pessoas e Efetividade Organizacional**

Considerando a literatura pesquisada, verifica-se que diversos estudos foram realizados com o intuito de relacionar gestão de pessoas e efetividade organizacional. A literatura da área se mostra generosa ao apresentar diversos estudos empíricos. Estes estudos feitos, em sua grande maioria, caracterizam-se por serem prescritivos e fazerem uso da metodologia estudo de caso. Tais pesquisas serão apresentadas de forma mais detalhada nesta seção.

Argyris (1964) afirmava que efetividade está fundamentada no problema da integração entre o indivíduo e a organização, em que ambos deveriam pensar no lucro e na busca do equilíbrio que traga satisfação em seus relacionamentos. O autor propunha que quando uma organização está sob pressão e necessita se adaptar, crescer e ser eficaz é preciso ter a habilidade de dominar a energia criativa e o comprometimento interno de seus funcionários

em todos os níveis, sendo esta a parte mais importante de sua competitividade e integração para o alcance da efetividade (Argyris, 1964).

Para Walton (1985), a gestão de pessoas seria composta por políticas que promovessem o mutualismo entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade. Neste sentido, as políticas de mutualismo gerariam comprometimento que, por sua vez, produziriam melhor desempenho econômico e melhor desenvolvimento humano (Walton, 1985).

Outros autores, como Ulrich (2001) também vincularam as políticas de recursos humanos ao desempenho organizacional:

Inúmeros caminhos podem vincular as políticas de recursos humanos ao desempenho organizacional por serem geradoras de capacidades organizacionais. Estas capacidades, atributos duradouros que caracterizam uma organização, criam valor para os clientes por elas atendidos. Quando se cria valor para o cliente, segue-se valor econômico (como quer que este seja mensurado). A proposição de valor de RH, portanto, é que as políticas de RH criam capacidades organizacionais que geram valor para o cliente o que, por sua vez, gera valor econômico (Ulrich, 2001, p. 300).

Nas propostas de Mahoney e Deckop a gestão de recursos humanos começava a surgir em sua concepção mais moderna, constituída de um conjunto de processos que a empresa concebia e implementava com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Tais interesses poderiam ser resumidos em três eixos

principais: a *efetividade econômica*, a *efetividade técnica* e a *efetividade comportamental* (Mahoney & Deckop, citado por Fisher, 2002).

Conforme os autores, por efetividade econômica entende-se o alcance dos resultados de redução de custos ou maximização de lucros através das práticas de gestão de pessoal, o que pressupõe a mensuração do impacto efetivo do trabalho nos resultados da empresa. A efetividade técnica refere-se à manutenção da ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa. A efetividade comportamental corresponde à busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo adequadamente suas necessidades (citado por Fisher, 2002).

Pinheiro (2002) chamou a atenção para o conhecimento de como a energia de mão-de-obra estaria sendo utilizada porque é através dela que a organização humana de produção poderia desenvolver uma vantagem competitiva em relação não apenas às suas concorrentes, mas com referência à sua capacidade de inovar e de ser efetiva. O autor ressaltou que indicadores do desempenho da empresa não deveriam limitar-se apenas aos dados financeiros que mostrariam a eficácia do capital investido, em termos de taxas de retorno e de lucratividade. Alta eficácia financeira não significaria necessariamente garantia de sobrevivência em ambientes de mercados altamente competitivos, onde as forças de demanda e oferta reagiriam às regras do jogo, mesmo para as situações oligopolísticas (Pinheiro, 2002).

Lawler III (2003) afirmou que tratar bem as pessoas ou os colaboradores seria fundamental para a consecução da efetividade e do sucesso organizacional. Segundo o autor, tanto as pessoas quanto as organizações precisariam ser bem-sucedidas e, além disso, uma não poderia alcançar o sucesso a expensas da outra.

Para alcançar altos níveis de desempenho e reter talentos, a organização precisa adotar estratégias que facilitem a comunicação e enfatizem a valorização dos empregados como fator

importante nas decisões empresariais frente ao mercado globalizado (Silva, Ramos & Campos, 2003).

Balducci e Kanaane (2007) também consideraram uma relação de interdependência estabelecida entre empresas e colaboradores. Segundo estes autores, cabe à empresa cultivar a capacidade de atrair, desenvolver e utilizar o potencial e as habilidades intelectuais e competitivas de seu pessoal – empresabilidade – e, às pessoas, a capacidade de manter-se atualizadas intelectualmente para atrair o interesse das empresas e manter-se empregadas – empregabilidade.

Diversos estudos têm buscado investigar a complexa relação entre administração de recursos humanos e performance organizacional. Pesquisas que confirmam esta relação reafirmam a importância do investimento em capital humano como forma de adquirir vantagens competitivas (Barney, 1991; Hitt *et al.*, 2001; Huselid, 1995; Lepak & Snell, 1999; Patterson, West & Wall, 2004; Pfeffer, 1998). Patterson *et al.* (2004) destacam que as práticas de *empowerment* (empoderamento, dar autonomia) se relacionam mais fortemente com performance organizacional; sugerindo o enriquecimento do trabalho e o desenvolvimento de habilidades individuais como aspectos primordiais a serem abordados pela administração de recursos humanos.

Segundo Kasturi, Orlov e Roufagalas (2006), o efeito da administração de recursos humanos na performance organizacional tem recebido considerável atenção na literatura, comumente medido pela lucratividade, produtividade, etc. Os autores consideraram os importantes avanços teóricos e empíricos nos últimos 20 anos sobre o tema que apontaram em direção a significativo efeito positivo.

Práticas e ações de RH podem afetar favoravelmente as performances das organizações (Boselie, Dietz & Boone, 2005; Ferris, Hall, Royle & Martocchio, 2004; MacDuffie, 1995; Subramony, 2009). Isto porque práticas isoladas podem suportar o



desenvolvimento de características específicas da mão-de-obra, por outro lado combinando-se de forma sinérgica e integrada, os efeitos seriam maiores que as melhores práticas isoladas (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998). Segundo Subramony (2009), uma revisão destes estudos sugere que muitas práticas de RH podem ter efeitos organizacionais complementares, como a combinação de concessão de autonomia, responsabilidade e motivação que provê direção e incentivos.

Segundo Demo (2008b), alguns autores relacionaram a efetividade das políticas de GP com resultados organizacionais importantes, realçando o papel estratégico da GP nas organizações. Para a autora, a teoria proposta por Guest (1989) relacionava certas políticas de GP como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional.

Estudos nacionais também foram realizados com o intuito de elucidar a relação estabelecida entre gestão de pessoas e desempenho organizacional.

Silva *et al.* (2003) realizaram pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas e performance organizacional. Analisando a abordagem do comprometimento das pessoas no ambiente organizacional, os autores verificaram a necessidade de se criar políticas que envolvam diretamente o desempenho dos empregados e a valorização do trabalho desenvolvido por cada empregado visando um alto desempenho organizacional. Neste sentido, apontaram que variáveis como imagem da organização, condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento seriam capazes de afetar o grau de satisfação e fidelidade de empregados.

Fernandes, Fleury e Mills (2006) em estudo sobre o impacto dos recursos sobre o desempenho organizacional, verificaram que as práticas de RH são as mais pesquisadas e, geralmente, desempenho equivale a desempenho financeiro.

Balducci e Kanaane (2007) realizaram uma investigação exploratória cujo objetivo foi analisar a relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. Os achados mostraram que a prática de gestão de pessoas nesta empresa era ainda incipiente. Verificou-se que havia dificuldades de comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa, o que impactava o exercício da liderança; além disso, o nível motivacional dos respondentes estava aquém de suas expectativas, uma vez que estes se sentiam subvalorizados. Os autores concluíram que, naquele momento, as políticas e práticas de RH não conseguiam naquela empresa, por si só, garantir um clima organizacional que atendesse às expectativas dos funcionários. Apesar dos resultados pouco animadores, os autores ainda sugeriram ações para contribuir para a melhoria do clima organizacional da organização, práticas de gestão de pessoas, a saber: treinamento e desenvolvimento de pessoal, pesquisas periódicas de clima organizacional, realização de *benchmarking* (pesquisa com outras empresas sobre procedimentos bem-sucedidos adotados) com a finalidade de identificar no mercado as melhores práticas voltadas à gestão de pessoas (Balducci & Kanaane, 2007).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) apresentaram um estudo de caso sobre gestão por competências em uma empresa do setor de telecomunicações. Os resultados obtidos pelos autores apontaram para a crença de que o sistema de gestão por competências aplicado à empresa em questão pôde suprir as principais necessidades emergentes em termos de gestão de pessoas em um ambiente competitivo. Para os autores, atenção deveria ser dada à construção e implementação da gestão por competências, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes. Embora se apresentasse em estágio de implementação, segundo os pesquisadores, o caso estudado sinalizava o potencial do referencial adotado. No entanto, a comprovação de sua eficácia ainda carecia de acompanhamento mais extenso dos resultados alcançados, bem

como de sua replicação em empresas de natureza diversa, também vivenciando momentos de transformação (Dutra *et al.*, 2000).

As políticas e práticas de gestão de pessoas apresentam literatura internacional e nacional generosa no que diz respeito à prescrição de modelos de gestão de pessoas. Existem diversos relatos de práticas de recursos humanos que alcançaram bons resultados para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais envolvida, comprometida e satisfeita. Assim, pode-se constatar a indicação constante de boas práticas, que, por sua vez, requerem cuidados e adaptações ao serem aplicadas, considerando-se a configuração própria da organização, seu negócio e mercado de atuação.

Segundo Fisher (2002), torna-se surpreendente a frequência com que alguns analistas generalizam suas recomendações de ótimos modelos, que deveriam ser praticados pelas organizações sem levar em consideração os ambientes específicos em que estão inseridas. Para este autor, a produção teórica nacional e internacional apresentava-se recheada de prescrições genéricas, que buscavam antever aquilo que todas as organizações precisariam fazer com seus recursos humanos para se tornarem eficazes, estratégicas ou competitivas. Em contrapartida, essa produção encontrava-se absolutamente pobre em estudos específicos que reconheçam por meio da pesquisa aquilo que efetivamente as organizações adotavam na gestão de suas relações com os empregados (Fisher, 2002).

Estudos específicos que abordem condições organizacionais e do ambiente podem somar conhecimentos à literatura já existente sobre gestão de pessoas. Apesar de não muito comuns, os estudos específicos têm acrescentado contribuições importantes ao campo de estudo. Cave (1994) afirmou que alguns autores da área ponderam sobre a consideração das condições sociais, econômicas e organizacionais na definição das práticas de gestão de recursos humanos.

Lacombe e Chu (2008) enfatizam que para a elaboração das políticas de Gestão de Pessoas devem-se considerar fatores institucionais como legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado, além da estratégia organizacional - mais comumente considerada.

Autores como Albuquerque (2002) e Brewster (2006) recomendam que o planejamento estratégico para a gestão de pessoas deve partir da estratégia organizacional, mas deve incluir, previamente, a investigação e o monitoramento de aspectos que afetem diretamente a Gestão de Pessoas, tais como forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas e legais) e forças internas (capacidades, cultura e recursos).

Segundo Silva *et al.* (2003), nem sempre uma política de gestão de pessoas baseada única e exclusivamente na implementação de plano de cargos e salários, poderia ser considerada como uma política eficaz e eficiente na busca do aumento da performance organizacional a partir do desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Sob esta perspectiva, gerentes de organizações produtivas, ou de serviços, ao planejar programas de motivação deveriam tomar cuidado ao aplicar resultados de pesquisas realizadas em outros setores. Os resultados encontrados mostraram que empregados de diferentes setores, em função das especificidades e natureza do ambiente de trabalho, apresentaram diferentes padrões de comportamento com relação aos fatores direcionadores de satisfação e fidelidade (Silva *et al.*, 2003).

Outros estudos também apontaram distinções entre empresas da indústria e serviços. Na meta-análise proposta por Combs, Liu e Ketchen (2006), verificou-se que as relações entre ações de RH e resultados organizacionais seriam mais fortes nos estudos conduzidos em indústria em contraposição às empresas de serviço. Este efeito moderador do ramo de atuação seria mais provável de ser observado na indústria por causa das relações sinérgicas ou alinhamento vertical entre práticas de qualidade total e sistema de aprendizagem de produção

flexível. A implementação bem sucedida destas iniciativas provavelmente requeria modificações específicas no ambiente de trabalho, incluindo contratação seletiva, treinamento intensivo e emprego com *empowerment* (conceder maior autonomia e “poder” aos funcionários). As inovações tecnológicas, a aprendizagem de produção e administração da qualidade total requerem a adoção de práticas de RH combinadas com as iniciativas para receber suporte administrativo e financeiro (Combs *et al*, 2006).

Conforme apontam Liao e Chuang (2004), as organizações de serviço estariam buscando foco similar como criação de serviços de qualidade ou foco no cliente. Mas, ainda assim estas iniciativas seriam provavelmente mais difíceis de serem implementadas neste contexto (Subramony, 2009). Para este autor, por causa da freqüente rotatividade dos trabalhadores e pela co-produção do serviço pelo cliente, as organizações de serviço em contraposição às indústrias, teriam mais dificuldades de influenciar adequadamente através de suas práticas de RH.

Albuquerque (1999) afirmou que alguns setores de atividade e ambientes seriam mais propícios do que outros ao desenvolvimento de uma estratégia de comprometimento, ou sua aplicabilidade seria mais evidente. Esta estratégia de comprometimento se fundamentaria em políticas de recursos humanos: valorização dos talentos humanos, atração e manutenção de pessoas de alto potencial, motivação e mobilização, crescimento funcional e incentivos de base grupal. Na estratégia de comprometimento, as relações de trabalho se caracterizariam por qualificação e desenvolvimento, emprego mais duradouro, trabalho em grupo, participação e comunicações, relações com sindicatos, convergência de interesses. Este modelo ampliaria a comunicação na empresa e compartilharia a responsabilidade por gerir pessoas a toda liderança para a busca de resultados empresariais e de vantagens competitivas. Para o autor, o setor de prestação de serviços técnicos especializados, que utilizaria pessoas de alto nível de

qualificação e equipes multidisciplinares propiciaria o desenvolvimento desta estratégia ou evidenciaria sua aplicabilidade (Albuquerque, 1999).

O autor ressaltou, ainda, que isto não significa que para outros setores, incluindo as empresas industriais que utilizariam processos contínuos e produção em massa, a estratégia de controle fosse a mais adequada – empregados vistos como números, custo, como fator de produção que para desempenharem devem ser mandados e controlados. Pelo contrário, os casos mais notórios de mudanças de estratégias baseadas em reorganização do trabalho e voltadas para a obtenção de vantagens competitivas por meio das pessoas encontrava-se na indústria automobilística e em outros setores industriais (Albuquerque, 1999).

Desta forma, considerando a revisão de literatura realizada, verifica-se que o estado da arte envolvendo gestão de pessoas e efetividade organizacional mostra-se ampla ao apresentar diversos estudos empíricos que relacionam tais variáveis. Estes estudos feitos, em sua grande maioria, caracterizam-se por serem prescritivos e fazerem uso da metodologia “estudo de caso”. Apesar das contribuições relevantes e dos avanços consideráveis das pesquisas, pode-se pensar que mais estudos fazem-se necessários para maior conhecimento de condições moderadoras, que poderiam impactar nesta relação, como o segmento de atuação da empresa.

Como já apontado por autores como Combs, Liu e Ketchen (2006) há indícios de que as relações entre ações de RH e resultados organizacionais seriam mais fortes nos estudos conduzidos em indústria em contraposição às empresas de serviço. Ademais, Liao e Chuang (2004) afirmaram que as organizações de serviço - a exemplo das indústrias - estariam buscando foco similar como criação de serviços de qualidade ou foco no cliente. Porém, ainda assim estas iniciativas seriam provavelmente mais difíceis de serem implementadas neste contexto (Subramony, 2009).

## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS DO TRABALHO

Considerando a revisão de literatura realizada, o objetivo da pesquisa é testar um modelo teórico que verifica o impacto da percepção das políticas de gestão de pessoas na percepção de efetividade organizacional, nos três segmentos da amostra: empregados da indústria, comércio e serviços. Além disso, busca-se comparar os modelos resultantes das análises para cada um dos segmentos.

A fim de se testar o modelo teórico, serão utilizadas as escalas validadas pelos seus respectivos autores para apreciação das variáveis. A percepção das políticas de gestão de pessoas será apreciada por meio da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP) de Demo (2008b); enquanto que a Percepção de Efetividade Organizacional será avaliada através da Escala de Percepção de Efetividade Organizacional (EPEO) de Fernandes *et al.* (2008).

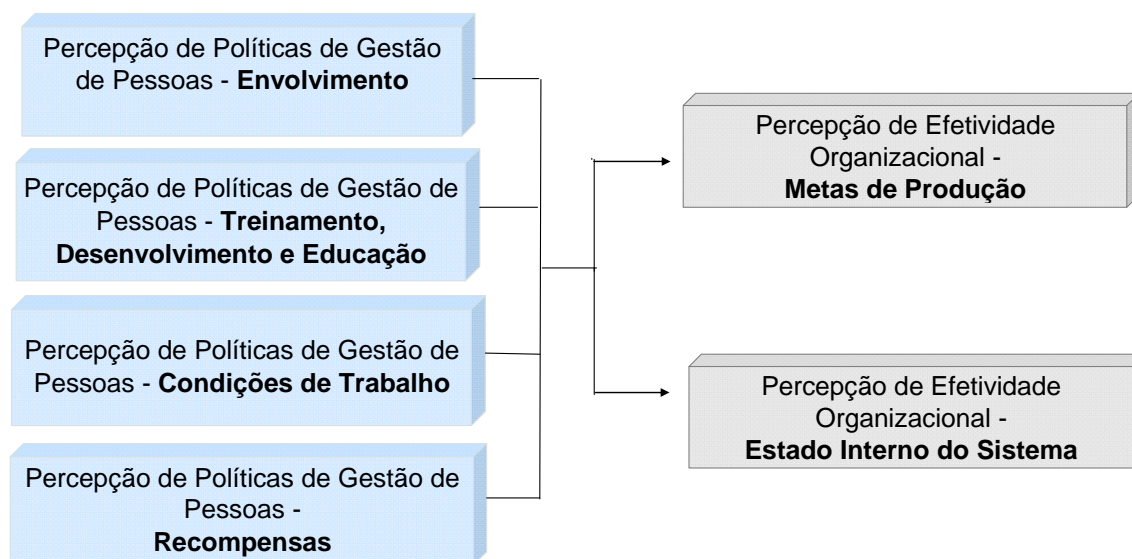
Desta forma, com a utilização das escalas de EPPGP e EPEO, tem-se o seguinte modelo teórico a ser investigado, conforme apresenta a Figura 1:



**Figura 1** – Modelo teórico a ser testado sobre Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas na Efetividade Organizacional.

A Figura 2 representa o modelo empírico a ser testado para os dois fatores da Percepção de Efetividade Organizacional – Metas de Produção e Estado Interno do Sistema.

No modelo ainda são apresentados os quatro fatores da Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas – Envolvimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho e Recompensas, que hipoteticamente, atuariam como variáveis independentes impactando os fatores da Percepção de Efetividade Organizacional.



**Figura 2** – Modelo empírico a ser testado para os fatores Metas de Produção e Estado Interno do Sistema da Percepção de Efetividade Organizacional.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 - Amostra

O número de participantes da pesquisa atende aos três critérios definidos por Tabachnick e Fidell (1996, 2001) para testar preditores múltiplos por meio da análise de regressão múltipla.

Um dos critérios apontado por Tabachnick e Fidell (1996) especifica que as exigências para a realização da análise de regressão *stepwise* determinam a observação de 40 sujeitos para cada variável independente. Considerando que o estudo em questão abrange uma totalidade de 4 variáveis independentes, 160 seria o número mínimo de indivíduos necessários.

Um outro critério estabelece que o total de sujeitos deve ser calculado considerando-se o número de variáveis independentes ou preditoras, por meio da fórmula:  $n \geq 50 + 8 X$  (número de variáveis independentes).

Considerando-se que neste estudo foram investigadas quatro variáveis independentes – envolvimento, condições de trabalho, recompensas e treinamento, desenvolvimento e educação, a amostra não poderia ser inferior a 82 participantes.

E por fim, o terceiro critério estabelece que o cálculo referente ao total de indivíduos que devem constituir a amostra obedecerá a fórmula:  $n \geq 104 + X$  (número de variáveis independentes). Considerando que esta pesquisa envolve o total de quatro variáveis independentes, a amostra não poderia ser inferior a 108 sujeitos.

Assim, o estudo foi conduzido com a participação de uma amostra de 324 trabalhadores formalmente empregados em empresas públicas e privadas, dos ramos da indústria, de serviços e comércio da região do Triângulo Mineiro.

A composição da amostra foi de 52,8% (171 participantes) de empregados do gênero masculino e 44,8% (145) do gênero feminino, sendo que 2,5% (8) dos trabalhadores não mencionaram o sexo.

A escolaridade dos trabalhadores está distribuída entre primeiro grau incompleto (7,3%, 23) a pós-graduação (7,3%, 23). Trabalhadores com segundo grau completo (38,2%; 121) representam a maioria do grupo; seguem-se os trabalhadores com curso superior incompleto (17,7%; 56) e com curso superior completo (15,1%; 48).

A idade média dos participantes é de 32,21 anos ( $DP = 9,98$ ); tempo médio de trabalho na organização de 4,8 anos ( $DP = 6,52$ ). A maioria dos empregados provém de organizações privadas (90,1%; 292). Todos os trabalhadores do estudo representam igualmente 3 grupos de empregados dos setores de prestação de serviços (33,3%), indústria (33,3%) e comércio (33,3%).

A Tabela 1 sintetiza os dados que descrevem as características da amostra do estudo.

**Tabela 1** – Dados descritivos da amostra do estudo.

	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	171	52,8		
	Feminino	145	44,8		
<b>Escolaridade</b>	1º grau incompleto	23	7,3		
	1º grau completo	20	6,3		
	2º grau incompleto	26	8,2		
	2º grau completo	121	38,2		
	superior incompleto	56	17,7		
	superior completo	48	15,1		
	pós-graduação	23	7,3		
<b>Idade</b>				32,21	9,9
<b>Tempo de trabalho</b>				4,8	6,5
<b>Tipo de empresa</b>	Privada	292	90,1		
	Pública	29	9,9		
<b>Ramo de atuação da organização</b>	Indústria	108	33,3		
	Comércio	108	33,3		
	Serviços	108	33,3		

N = 324

### 3.2 - Procedimentos

Para a coleta de dados, foram contatados trabalhadores com escolaridade mínima de primeiro grau incompleto, mais de seis meses de tempo de trabalho e vínculo empregatício formal. Os participantes foram convidados a participarem da pesquisa sendo informados do objetivo do estudo e dos procedimentos utilizados. Os indivíduos foram resguardados quanto

ao sigilo e a confidencialidade dos dados, da sua livre participação e possibilidade de desistência a qualquer momento da pesquisa.

Após a anuência, a pesquisadora foi até as organizações e fez o convite aos empregados para participarem da pesquisa, informando o objetivo e os procedimentos que seriam utilizados. Em seguida, marcou horário com os empregados voluntários (os horários foram determinados pelos representantes da organização, discutidos previamente), reunindo-os no próprio local de trabalho, em sala de reunião ou treinamento. Aos empregados foram entregues os Questionários da pesquisa e o Termo de consentimento (ANEXOS 5 e 2) aprovados pelo Comitê de Ética ( ANEXO 6 ) que provê todos os esclarecimentos sobre a realização deste estudo.

Foi enfatizada pela pesquisadora a desvinculação da pesquisa com qualquer organização empregadora, considerando sua finalidade primordial de desenvolvimento de conhecimento científico. Além disso, foi assegurado o anonimato e a não ocorrência de qualquer prejuízo pessoal ou no trabalho para os participantes. Após o preenchimento dos questionários, os mesmos foram recolhidos e guardados em envelope lacrado.

### **3.3 – Instrumentos**

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário composto por três partes em que a primeira parte continha uma apresentação da pesquisa juntamente com o termo de esclarecimento ao empregado. A segunda parte foi composta pelos instrumentos disponíveis na literatura: Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), com 19 itens (Demo, 2008b) e a Escala de Percepção de Efetividade Organizacional (EPEO), com 26 itens (Fernandes *et al.*, 2008). Cada medida de constructo foi apresentada com sua respectiva

instrução e forma específica de resposta. A terceira e última parte do questionário abarcou perguntas referentes a dados pessoais e funcionais dos participantes (sexo, idade, grau de instrução, tipo de organização, ramo de atuação da organização e tempo de empresa).

**1 – Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP)** - Construída e validada por Demo(2008). As respostas desta escala são dadas numa escala de 5 pontos (1 = Discordo totalmente da afirmativa; 2 = Discordo pouco da afirmativa; 3 = Não concordo, nem discordo da afirmativa; 4 = Concordo pouco com a afirmativa; 5 = Concordo totalmente com a afirmativa). Contém 19 itens que descrevem quatro fatores: 1- Envolvimento (E) com índice de precisão de Alpha de Cronbach,  $\alpha = 0,88$ ; 2- Treinamento, Desenvolvimento e Educação (T, D e E) com  $\alpha = 0,72$ ; 3 – Condições de Trabalho (CT) com  $\alpha = 0,77$  e 4 – Recompensas (R) com  $\alpha = 0,78$ .

**2 – Escala de Percepção de Efetividade Organizacional (EPEO)** - Construída e validada por Fernandes *et al.* (2008). As respostas desta escala são dadas numa escala de 4 pontos (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Concordo; 4 = Concordo totalmente). Contém 26 itens que descrevem dois fatores: 1- Metas de Produção (MP) com  $\alpha = 0,90$ ; e 2 - Estado Interno do Sistema (EIS) com  $\alpha = 0,87$ .

A Tabela 2 apresenta as características das escalas utilizadas no estudo.

**Tabela 2** – Características das escalas utilizadas no estudo.

Instrumento	Autores	Natureza do instrumento	Fatores	Nº de itens	Confiabilidade na Validação (Alfa de Cronbach)	Confiabilidade na Amostra (Alfa de Cronbach)	Variância Total Explicada (%)
Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas	Demo (2008)	Multifatorial	Envolvimento	8	0,88	0,85	37,5
			Treinamento, desenvolvimento e educação	3	0,72	0,71	9,7
			Condições de trabalho	4	0,77	0,72	11,4
			Recompensas	4	0,78	0,74	10,3
Medida do Construto Percepção de Efetividade Organizacional	Fernandes, Barale, Santos, Costa & Gomide Jr. (2008)	Multifatorial	Metas de produção	17	0,90	0,89	27,91
			Estado interno do sistema	9	0,87	0,86	5,27

### 3.4 – Análises dos dados

Os dados colhidos por meio dos questionários respondidos pelos participantes originaram um banco de dados. Para a análise destas informações, foi utilizado o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 18.0, a partir da qual se realizaram as análises estatísticas pertinentes aos objetivos do estudo.

Realizou-se uma análise preliminar dos dados com o intuito de verificar a precisão dos dados digitados, as respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e verificação dos pressupostos a serem atendidos para a aplicação das técnicas multivariadas.

As análises de dados omissos ou ausentes (*missing values*) e dados extremos (*outliers*) também revelaram a adequação da amostra. Para Tabachnick e Fidell (2001) índices de dados omissos superiores a 5% do total da amostra devem ser considerados insatisfatórios, enquanto que dados extremos indicam a presença de valores extremos em uma distribuição que podem influenciar o resultado das análises – o que não foi verificado para esta amostra. Para a realização da análise de regressão, os valores ausentes foram substituídos pela média.

Segundo Miles e Shevlin (2001) a análise da normalidade pode ser realizada pelos *skewness* (assimetria) da amostra. Os autores sugerem que se o número estatístico do *skewness* (assimetria) for menor que 1.0, deve haver pouco problema. Se a assimetria for maior que 1.0 e menor de 2.0 devem ter ciência que se tem um leve efeito nas estimativas do parâmetro, mas é aprovado. Finalmente, se o número estatístico da assimetria for maior de 2.0 conterà problemas. Cada um destes valores depende do tamanho da amostra, pois quanto maior o tamanho da amostra, menos se aproxima da normalidade.

O teste de linearidade, realizado por meio da análise dos resíduos, de acordo com o pressuposto de Tabachnick e Fidell (2001), demonstrou haver relação linear entre as variáveis

independentes e dependentes. Os *scatterplots* dos resíduos aproximam-se da linearidade, o que provou haver relação linear entre as variáveis independentes e dependentes.

Foram realizadas análises de confiabilidade (*alfa de Cronbach*) para testar os índices de confiabilidade dos instrumentos utilizados para a amostra deste estudo. As análises indicaram índices satisfatórios de confiabilidade para todas as variáveis da pesquisa – segundo critério de Pasquali (1999) que preconiza índices de confiabilidade acima de 0,70 considerados como satisfatórios. Nos achados deste estudo, todos os *alpha* foram satisfatórios variando de 0,71 a 0,89.

A Tabela 3 apresenta a natureza das medidas utilizadas e os índices de confiabilidade encontrados no estudo; além de outras informações relevantes.

**Tabela 3** – Natureza das medidas, origem das escalas e confiabilidade obtida na amostra original e na amostra do estudo.

Instrumento	Autores	Natureza do instrumento	Fatores	Nº de itens	Confiabilidade na Validação (Alfa de Cronbach)	Confiabilidade na Amostra (Alfa de Cronbach)
Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas	Fiuza(2008)	Multifatorial	Envolvimento	8	0,88	0,85
			Treinamento, desenvolvimento e educação	3	0,72	0,71
			Condições de trabalho	4	0,77	0,72
			Recompensas	4	0,78	0,74
Medida do Construto Percepção de Efetividade Organizacional	Fernandes, Barale, Santos, Costa & Gomide Jr. (2008)	Multifatorial	Metas de produção	17	0,90	0,89
			Estado interno do sistema	9	0,87	0,86

A amostra ainda foi avaliada no que diz respeito às correlações entre variáveis independentes do estudo. As correlações obtidas demonstraram não existir multicolinearidade. De acordo com critério de Tabachnick e Fidell (2001) a multicolinearidade é considerada quando a correlação entre variáveis independentes for acima de 0,90.

Realizadas as análises preliminares descritas, os dados foram submetidos às análises estatísticas para o alcance dos objetivos propostos pelo estudo. Analisou-se a amostra através de estatísticas descritivas (frequência, percentual, média e desvio-padrão). Já as correlações entre as variáveis foram verificadas por meio do *r* de *Pearson*. Para o teste do modelo teórico proposto, foram utilizadas as análises de regressões múltipla com o método *stepwise*.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados desse estudo foi organizada em tópicos, com a finalidade de sistematizar sua discussão. No primeiro tópico são descritas as correlações (*r de Pearson*) entre as variáveis-dependentes – Percepção de Efetividade Organizacional (PEO) e as variáveis independentes – Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (PPGP). Inicialmente, são apresentadas as correlações específicas de cada grupo da amostra – indústria, comércio e serviços. Em seguida, são apresentadas as correlações para o grupo todo.

A segunda parte da apresentação dos resultados contempla as análises de regressão *stepwise*. Da mesma forma, inicialmente são apresentados os resultados para cada grupo da amostra – indústria, comércio e serviços. Por último, são apresentadas as análises de regressão para o grupo todo.

#### **4.1 - As correlações entre as variáveis do modelo**

A Tabela 4 contém os coeficientes de correlação (*r de Pearson*) entre os dois fatores da escala de percepção de efetividade organizacional e os quatro fatores da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, além das confiabilidades das escalas para o grupo da indústria (N = 108).

**Tabela 4** - Coeficientes de correlação (*r de Pearson*) das variáveis estudadas - Grupo Indústria

Variáveis	1	2	3	4	5	6
<b>1- Metas de Produção</b>						
<b>2- Estado Interno do Sistema</b>	0,28**					
<b>3- Envolvimento</b>	0,43**	0,62**				
<b>4- Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	0,35**	0,64**	0,63**			
<b>5- Condições de Trabalho</b>	0,39**	0,43**	0,62**	0,51**		
<b>6- Recompensas</b>	0,28**	0,53**	0,67**	0,58**	0,48**	

\*\*p ≤ 0,01      N= 108

As correlações entre as variáveis independentes e dependentes no grupo indústria variaram de 0,28 a 0,64. A correlação de 0,28 foi entre o fator recompensas da PPGP e o fator metas de produção da PEO. Já a correlação de 0,64 foi entre o fator treinamento, desenvolvimento e educação e o fator estado interno do sistema da PEO. Outra correlação de 0,62 foi encontrada entre os fatores envolvimento e estado interno do sistema.

A Tabela 5 apresenta os coeficientes de correlação (*r de Pearson*) das variáveis estudadas, para o grupo de empregados do setor de comércio.

**Tabela 5** - Coeficientes de correlação (*r de Pearson*) das variáveis estudadas – Grupo Comércio

Variáveis	1	2	3	4	5	6
<b>1- Metas de Produção</b>						
<b>2- Estado Interno do Sistema</b>	0,38**					
<b>3- Envolvimento</b>	0,36**	0,48**				
<b>4- Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	0,14**	0,46**	0,40**			
<b>5- Condições de Trabalho</b>	0,49**	0,43**	0,54**	0,46**		
<b>6- Recompensas</b>	0,22**	0,49**	0,72**	0,49**	0,45**	

\*\*p ≤ 0,01      N= 108

A partir da análise da Tabela 5, depreende-se que no grupo comércio as correlações variaram de 0,14 a 0,49. A correlação de 0,14 foi entre o fator treinamento, desenvolvimento e educação da PPGP e o fator metas de produção da PEO. Houve duas correlações com valor de 0,49. Uma correlação de 0,49 foi encontrada entre o fator condições de trabalho da PPGP e o fator metas de produção da PEO. A outra correlação de 0,49 se deu entre o fator recompensas da PPGP e o fator estado interno do sistema da PEO. A correlação de 0,48 foi encontrada entre os fatores envolvimento e estado interno do sistema.

A Tabela 6 apresenta os coeficientes de correlação (*r de Pearson*) das variáveis estudadas para o grupo de empregados de organizações de serviços.

**Tabela 6** - Coeficientes de correlação (*r de Pearson*) das variáveis estudadas – Grupo Serviços

Variáveis	1	2	3	4	5	6
<b>1- Metas de Produção</b>						
<b>2- Estado Interno do Sistema</b>	0,52**					
<b>3- Envolvimento</b>	0,48**	0,64**				
<b>4- Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	0,30**	0,38**	0,45**			
<b>5- Condições de Trabalho</b>	0,36**	0,42**	0,64**	0,40**		
<b>6- Recompensas</b>	0,36**	0,50**	0,65**	0,54**	0,62**	

\*\*p ≤ 0,01      N= 108

Conforme apresenta a Tabela 6, o grupo serviços apresenta correlações que variaram de 0,30 a 0,64. As correlações entre as variáveis independentes e dependentes demonstram que o fator envolvimento da PPGP obteve correlação de 0,64 com o fator estado interno do sistema da PEO. Já a correlação de 0,30 foi obtida entre o fator treinamento, desenvolvimento e educação da PPGP e o fator metas de produção da PEO.

Desta forma, verifica-se que foram obtidas diferentes correlações para os três grupos da amostra – indústria, comércio e serviços. O fator treinamento, desenvolvimento e educação da PPGP demonstrou coeficiente de correlação de 0,64 com o fator estado interno do sistema somente no grupo da indústria. Ademais, no grupo do comércio, as correlações de 0,49 se deram entre os fatores condições de trabalho e metas de produção e, recompensas e estado interno do sistema. O grupo de serviços apresentou a correlação de 0,64 entre o fator envolvimento e estado interno do sistema.

Além disso, verifica-se que o fator envolvimento aparece como o mais importante regressor da percepção de políticas de gestão de pessoas, pois se manteve em quase todas as correlações com valores mais altos, entre as variáveis independentes e dependentes.

A Tabela 7 apresenta os coeficientes de correlação (*r de Pearson*) para todo grupo da amostra (N = 324).

**Tabela 7** - Coeficientes de correlação (*r de Pearson*) das variáveis estudadas – Grupo Todo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6
<b>1- Metas de Produção</b>						
<b>2- Estado Interno do Sistema</b>	0,39**					
<b>3- Envolvimento</b>	0,42**	0,58**				
<b>4- Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	0,27**	0,49**	0,48**			
<b>5- Condições de Trabalho</b>	0,42**	0,43**	0,60**	0,46**		
<b>6- Recompensas</b>	0,29**	0,51**	0,68**	0,53**	0,52**	

\*\* $p \leq 0,01$       N= 324

As informações expostas na Tabela 7 dizem respeito às correlações para o grupo todo. As correlações entre todas as variáveis analisadas são positivas e significativas ( $p \leq 0,01$ ) e os índices encontrados variaram de 0,27 a 0,58.

É interessante observar que o fator envolvimento novamente se destaca dentre os demais, apresentando correlações 0,58 e 0,42 com os fatores estado interno do sistema e metas de produção da PEO.

## 4.2 - Análises de regressões múltiplas *stepwise*

As análises de regressões múltiplas *stepwise* foram realizadas considerando o objetivo da pesquisa de investigar o impacto da percepção das políticas de gestão de pessoas na percepção da efetividade organizacional em um grupo de empregados. Para tanto, testou-se um modelo teórico que verifica o impacto da PPGP na PEO, nos três segmentos da amostra:

empregados da indústria, comércio e serviços. Além disso, buscou-se comparar os modelos resultantes das análises para cada um dos segmentos.

A Tabela 8 apresenta os resultados das análises de regressão múltipla *stepwise*, contendo os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$  e  $R^2$ ), para o grupo de empregados da indústria:

**Tabela 8** - Resumo das duas análises de regressões múltiplas *stepwise*, para a variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional com seus fatores (1-Metas de Produção; 2- Estado Interno do Sistema) - Grupo Indústria.

Variável dependente	Variável independente	$R^2$	$\beta$	$R^2$ do modelo
<b>1- Efetividade Organizacional - Metas de Produção</b>	Envolvimento	0,18*	0,43	0,18*
<b>2- Efetividade Organizacional - Estado Interno do Sistema</b>	Envolvimento	0,41*	0,64	0,49*
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,08*	0,36	

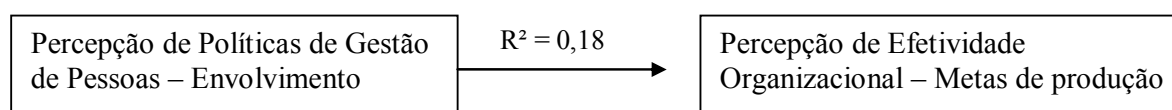
\* $p \leq 0,01$       N= 108

A Tabela 8 indica que o fator envolvimento é o principal preditor do fator metas de produção da PEO ( $R^2 = 0,18$ ;  $F(1,106) = 23,968$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,43$ ). Assim, os empregados da indústria que percebem a organização como incentivadora de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação com vistas a melhorar a qualidade dos relacionamentos e integração com a organização são aqueles que percebem estarem inseridos numa organização que alcança suas metas de produção com sucesso.

A Tabela 8 ainda apresenta a segunda análise de regressão *stepwise* em que o fator envolvimento contribuiu com 41% da predição do fator estado interno do sistema ( $R^2 = 0,41$ ;  $F(1,106) = 74,752$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,64$ ); seguido pelo fator treinamento, desenvolvimento e educação ( $R^2 = 0,08$ ;  $F(1,105) = 16,558$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,36$ ).

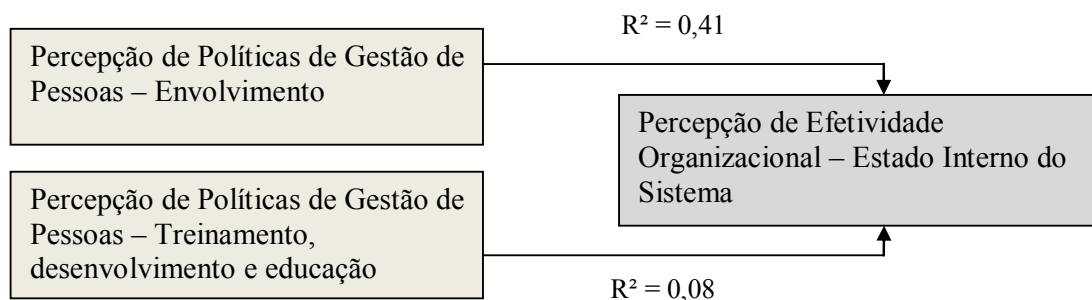
Desta forma, os empregados da indústria que percebem a instituição como incentivadora de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação além de perceberem ações de treinamento, desenvolvimento educação; são aqueles que percebem estarem inseridos numa organização que alcança suas metas de produção com sucesso.

Os resultados mostram que o fator envolvimento da PPGP é o principal preditor do fator metas de produção da PEO, conforme mostra a figura a seguir:



**Figura 3** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Metas de produção) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Indústria.

A Figura 4 mostra os resultados referentes aos fatores envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação como preditores de estado interno do sistema (efetividade):



**Figura 4** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Indústria.

A Tabela 9 apresenta os resultados das análises de regressão múltipla *stepwise* para o grupo do comércio, contendo os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$  e  $R^2$ ).

**Tabela 9** - Resumo das duas análises de regressões múltiplas *stepwise*, para a variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional com seus fatores (1-Metas de Produção; 2- Estado Interno do Sistema) - Grupo Comércio.

Variável dependente	Variável independente	$R^2$	$\beta$	$R^2$ do modelo
<b>1- Efetividade Organizacional - Metas de Produção</b>	Condições de Trabalho	0,24*	0,49	0,24*
<b>2- Efetividade Organizacional - Estado Interno do Sistema</b>	Recompensas	0,24*	0,49	0,33*
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,06*	0,29	
	Condições de Trabalho	0,03*	0,21	

\* $p \leq 0,01$       N= 108



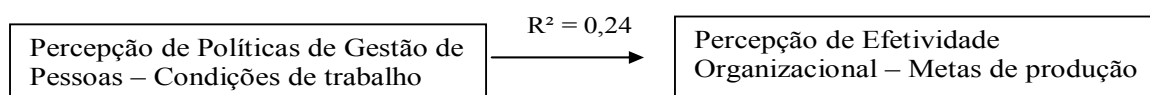
A Tabela 9 indica que o fator “condições de trabalho” (percepção de políticas de gestão de pessoas) é o principal preditor de metas de produção ( $R^2 = 0,24$ ;  $F(1,106) = 32,834$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,49$ ). Assim, os empregados do setor de comércio que percebem a organização com boas condições de trabalho e bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia são aqueles que percebem estarem inseridos numa organização que alcança suas metas de produção com sucesso.

A Tabela 9 ainda apresenta a segunda análise de regressão *stepwise* para o fator “estado interno do sistema”: o fator recompensas contribuiu com 24% da predição ( $R^2 = 0,24$ ;  $F(1,106) = 33,060$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,49$ ), seguido pelo fator treinamento, desenvolvimento e educação ( $R^2 = 0,06$ ;  $F(1,105) = 9,489$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,29$ ) e por último, o fator condições de trabalho ( $R^2 = 0,03$ ;  $F(1,104) = 4,685$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,21$ ).

Dessa forma, os empregados do comércio ao perceberem ações de remuneração e incentivos que visam recompensar suas competências e suas contribuições e outras de treinamento, desenvolvimento e educação, bem como melhores condições de trabalho e bem-estar; são aqueles que também percebem a organização dotada de processos internos bem estruturados – custos de produção ou serviços, resultados humanos, consenso e conflito, fluxo de trabalho e informações, relações interpessoais, participação dos funcionários nas decisões e ajustamento que facilitariam o alcance de metas de produção.

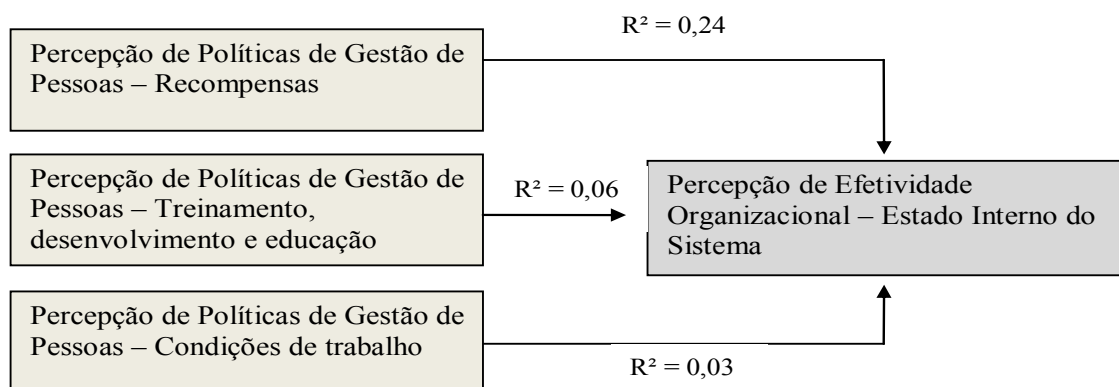
Os resultados, diferentemente do grupo da indústria, mostram que as percepções de políticas de gestão de pessoas – condições de trabalho, recompensas, treinamento, desenvolvimento e educação são bons preditores dos fatores metas de produção e estado interno do sistema da percepção de efetividade organizacional, para o grupo de empregados do setor do comércio.

A Figura 5 apresenta o fator condições de trabalho da PPGP como principal preditor do fator metas de produção da PEO para o grupo do comércio, conforme mostra a figura a seguir:



**Figura 5** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Metas de produção) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Comércio.

A Figura 6 mostra os resultados referentes aos fatores recompensas; treinamento, desenvolvimento e educação e condições de trabalho como preditores de estado interno do sistema:



**Figura 6** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Comércio.

Por último, apresentam-se os resultados para o grupo de serviços. A Tabela 10 apresenta os resultados das análises de regressão múltipla *stepwise* para o grupo de serviços, contendo os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$  e  $R^2$ ).

**Tabela 10** - Resumo das duas análises de regressões múltiplas *stepwise*, para a variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional com seus fatores (1-Metas de Produção; 2- Estado Interno do Sistema) - Grupo Serviços.

Variável dependente	Variável independente	$R^2$	$\beta$	$R^2$ do modelo
1- Efetividade Organizacional - Metas de Produção	Envolvimento	0,23*	0,48	0,23*
2- Efetividade Organizacional - Estado Interno do Sistema	Envolvimento	0,41*	0,64	0,41*

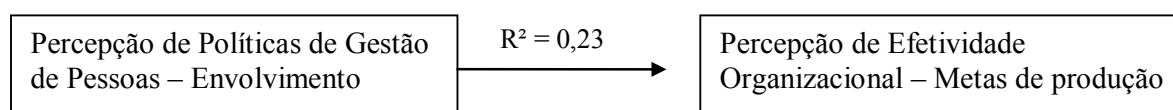
\* $p \leq 0,01$       N= 108

A Tabela 10 indica que o fator envolvimento da percepção de políticas de gestão de pessoas é o principal preditor do fator metas de produção ( $R^2 = 0,23$ ;  $F(1,106) = 31,197$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,48$ ). Assim, os empregados do setor de serviços que percebem a organização como incentivadora de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação com vistas a melhorar a qualidade dos relacionamentos e integração com a organização; são aqueles que também percebem estarem inseridos numa organização que alcança suas metas de produção com sucesso.

A Tabela 10 ainda mostra a segunda análise de regressão *stepwise* para o fator estado interno do sistema: novamente, o fator envolvimento se apresenta contribuindo com 41% da predição ( $R^2 = 0,41$ ;  $F(1,106) = 73,230$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,64$ ).

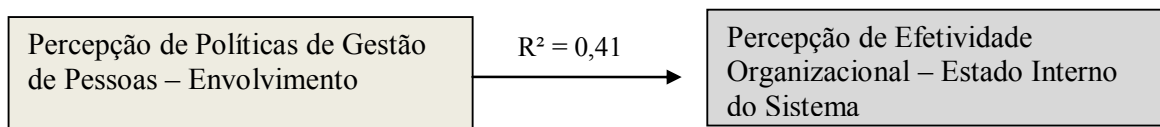
Desta forma, os empregados de serviços que percebem ações de integração e tratamento com vistas ao respeito, confiança e justiça também são aqueles que percebem estarem inseridos numa organização dotada de processos internos estruturados – custos de produção ou serviços, resultados humanos, consenso e conflito, fluxo de trabalho e informações, relações interpessoais, participação dos funcionários nas decisões e ajustamento que facilitariam o alcance de metas de produção.

Verifica-se, mais uma vez, que os resultados do grupo de serviços se diferenciam dos encontrados nos grupos da indústria e comércio. Assim, os dados mostram que o fator E da PPGP é o melhor preditor dos fatores Metas de Produção e Estado Interno do Sistema, para o grupo de empregados do setor de serviços. A Figura 7 mostra o fator envolvimento da PPGP como principal preditor do fator metas de produção da PEO:



**Figura 7** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Metas de produção) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Serviços.

A Figura 8 apresenta novamente o fator envolvimento da PPGP, dessa vez como principal preditor do fator estado interno do sistema da PEO.



**Figura 8** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Serviços.

Os resultados apresentados anteriormente mostram diferenças em relação aos três grupos – indústria, comércio e serviços. O impacto da PPGP na PEO se apresenta de modo diverso nos três grupos mencionados.

No grupo de empregados da indústria, o fator E se apresenta como principal preditor de MP. Além disso, os fatores E e T, D e E mantiveram-se como preditores do fator EIS.

O grupo do comércio apresentou modelo bastante peculiar em relação ao da indústria e de serviços. CT é um fator preditor do fator MP no grupo do comércio; mostrando que este grupo - diferente dos demais - percebe de forma mais seletiva as condições de trabalho oferecidas pela empresa para o alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, neste grupo manteve-se o fator R como principal preditor do estado interno do sistema com variância explicada de 24%; não se apresentando nos demais grupos. Também o fator CT apareceu somente neste grupo, com variância de 3% para o fator EIS.

O setor de serviços apresentou configuração específica, diferenciando-se dos demais. O fator envolvimento foi o único que se manteve na análise de regressão múltipla *stepwise*. O fator treinamento, desenvolvimento e educação que se manteve nos grupos da indústria e comércio não se manteve para os empregados de serviços. Desse modo, este dado demonstra

que os trabalhadores de serviços percebem as políticas de envolvimento, assim como são aqueles que percebem a organização como efetiva.

Além dos dados apresentados de forma separada por grupo, apresentam-se na Tabela 11 os resultados das análises de regressões múltipla *stepwise* para o grupo todo (N = 324). A Tabela 11 mostra o resumo de duas análises de regressões feitas com todos os trabalhadores que participaram do estudo.

**Tabela 11** - Resumo das duas análises de regressões múltiplas *stepwise*, para a variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional com seus fatores (1-Metas de Produção; 2- Estado Interno do Sistema) - Grupo Todo.

Variável dependente	Variável independente	R <sup>2</sup>	β	R <sup>2</sup> do modelo
<b>1- Efetividade Organizacional - Metas de Produção</b>	Envolvimento	0,18*	0,42	0,22*
	Condições de trabalho	0,04*	0,26	
<b>2- Efetividade Organizacional - Estado Interno do Sistema</b>	Envolvimento	0,33*	0,58	0,39*
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,06*	0,28	

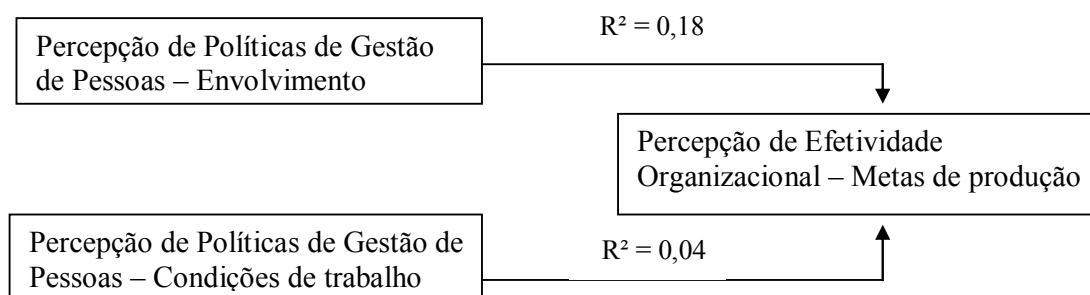
\*p ≤ 0,01      N= 324

O resultado mostra que o fator envolvimento é o principal preditor do fator metas de produção ( R<sup>2</sup> = 0,18; F (1,322) = 69,492; p < 0,01; β = 0,42); seguido pelo fator condições de trabalho ( R<sup>2</sup> = 0,04; F (1,321) = 17,607; p < 0,01; β = 0,26). Assim, todos empregados que percebem a organização como incentivadora de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, boas condições de trabalho e bem-estar são aqueles que também

percebem que se inserem numa organização que alcança suas metas de produção com sucesso.

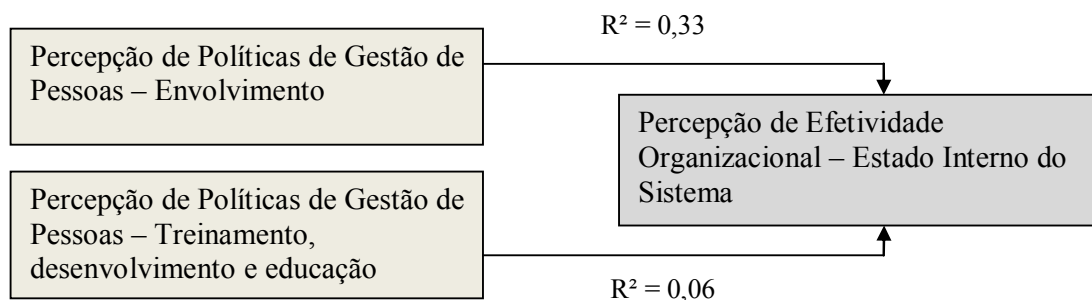
A Tabela 11 ainda mostra a segunda análise de regressão *stepwise* para o fator estado interno do sistema: novamente, o fator envolvimento se apresenta contribuindo com 33% da predição ( $R^2 = 0,33$ ;  $F(1,322) = 161,553$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,58$ ); seguido do fator treinamento, desenvolvimento e educação ( $R^2 = 0,06$ ;  $F(1,321) = 31,404$ ;  $p < 0,01$ ;  $\beta = 0,28$ ). Assim, todos empregados ao perceberem ações de envolvimento, participação e integração do pessoal, além de esforços para qualificação e capacitação profissional são aqueles que também percebem a organização dotada de processos internos bem estruturados – custos de produção ou serviços, resultados humanos, consenso e conflito, fluxo de trabalho e informações, relações interpessoais, participação dos funcionários nas decisões.

A Figura 9 mostra a representação dos fatores envolvimento e condições de trabalho como preditores de metas de produção para o grupo todo:



**Figura 9** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Metas de produção) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Todo.

A Figura 10 mostra a representação dos fatores envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação como preditores de estado interno do sistema - da PEO:



**Figura 10** – Representação gráfica do modelo de predição da variável dependente Percepção de Efetividade Organizacional (fator Estado interno do sistema) obtida a partir das análises de regressão *stepwise* – Grupo Todo.

Assim, os resultados apresentados indicam modelos diferentes das análises tanto para o grupo como um todo como para os três segmentos – indústria, comércio e serviços. As análises das regressões múltiplas demonstraram que há diferenças entre os fatores da PPGP que impactam na PEO entre os grupos que compõem a amostra. Os fatores preditores da PPGP se diferem na determinação da PEO.

Para o grupo da indústria, os fatores envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação são bons preditores dos fatores metas de produção e estado interno do sistema. Já para o grupo do comércio, os melhores preditores seriam condições de trabalho e recompensas, seguidos pelos fatores treinamento, desenvolvimento e educação. Por último, no grupo de serviços destaca-se unicamente o fator envolvimento como preditor de metas de produção e estado interno do sistema. Considerando o grupo todo, destaca-se o fator envolvimento como principal preditor dos fatores metas de produção e estado interno do sistema, seguido dos fatores treinamento, desenvolvimento e educação e condições de trabalho.



Os resultados encontrados, quanto aos diferentes modelos de predição para os grupos da amostra neste trabalho, podem ser explicados pela diferença de natureza do negócio, visto que as condições de coleta de dados foram as mesmas para os três grupos. Hipóteses explicativas podem ser apontadas como forma de elucidar os achados encontrados nesta pesquisa.

O setor da indústria se caracteriza pela produção em massa, processo produtivo mais automatizado e quantificação dos produtos fabricados. No estudo realizado, destacaram neste grupo os fatores envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação da percepção de políticas de gestão de pessoas, que podem estar relacionados à prática tida como comum das organizações industriais de investimento em ações de envolvimento e capacitação. Segundo Albuquerque (1999), a indústria automobilística e outros setores industriais, com processos contínuos e produção em massa, proveram os casos mais notórios de mudanças de estratégias baseadas em reorganização do trabalho e voltadas para a obtenção de vantagens competitivas por meio das pessoas.

O setor do comércio se presta à venda dos produtos industrializados, envolvendo trabalhadores que tem recebido caracteristicamente comissões como forma de remuneração adicional. Interessante que no estudo o fator recompensas da percepção de políticas de gestão de pessoas se apresentou como preditor somente neste grupo, o que pode estar relacionado à medida comum na prática do comércio de oferecer aos empregados (em sua maioria vendedores) bônus, premiações e gratificações.

O setor de serviços tem sido marcado pelo desafio de co-produção deste: o empregado entrega o serviço ao mesmo tempo em que o produz para o cliente que é parte ativa na relação. Neste estudo, destacou-se unicamente o fator envolvimento da percepção de políticas de gestão de pessoas como preditor de metas de produção e estado interno do sistema da percepção de efetividade organizacional. Segundo Albuquerque (1999), este setor que utiliza

pessoas de alto nível de qualificação e equipes multidisciplinares propiciaria o desenvolvimento da estratégia de comprometimento: valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial; motivação e mobilização; crescimento funcional e incentivos de base grupal; qualificação e desenvolvimento; emprego mais duradouro; trabalho em grupo; participação e comunicações; relações com sindicatos, convergência de interesses.

Ademais, os achados deste estudo destacam que para o grupo todo de empregados, o fator envolvimento da percepção de políticas de gestão de pessoas parece mesmo ser o melhor preditor para a percepção de efetividade organizacional. Trata-se de um fator amplo que em sua dimensão conceitual abarca diversas ações.

Envolvimento abrange programas de reconhecimento, comunicação livre e eficaz com os empregados no sentido de troca de informações importantes para o desempenho e o envolvimento dos empregados na tomada de decisões e solução de problemas (Guest, 1989); bem como *feedback* (resposta, retorno) positivo, elogios de clientes, colegas, subordinados e superiores (Devanna, Fombrun e Tichy, 1984, citado por Demo 2008b).

Para Ulrich *et al* (1991), os funcionários devem desfrutar da troca franca, cordial, contínua de informações com a direção e de oportunidades de comemoração, integração e projetos multidisciplinares com os demais membros. A criação de um bom ambiente de trabalho que integre os empregados com tratamento de confiança, respeito e justiça é fundamental (Dessler, 2002).

As políticas e práticas de gestão de pessoas apresentam vasta literatura, pois existem diversos relatos de práticas de recursos humanos que alcançaram bons resultados para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais envolvida, comprometida e satisfeita e, por conseguinte, constata-se a indicação constante de boas práticas.

Segundo Fisher (2002), alguns analistas generalizam suas recomendações de ótimos modelos a serem praticados pelas organizações sem levar em consideração os ambientes específicos em que estão inseridas. Para este autor, a produção teórica nacional e internacional apresenta-se repleta de prescrições genéricas, que buscavam antever aquilo que todas as organizações precisariam fazer com seus recursos humanos para se tornarem eficazes, estratégicas ou competitivas. Em contrapartida, essa produção encontra-se absolutamente pobre em estudos específicos que reconheçam por meio da pesquisa aquilo que efetivamente as organizações adotavam na gestão de suas relações com os empregados (Fisher, 2002).

Considerando os achados encontrados neste estudo, que indicam modelos diferentes sobre o impacto da percepção de políticas de gestão de pessoas na percepção de efetividade organizacional tanto para o grupo todo como para os três segmentos – indústria, comércio e serviços, torna-se necessário reconhecer as configurações específicas de ramo de atuação na análise do impacto da percepção de gestão de pessoas na percepção de efetividade organizacional. Faz-se necessário chamar a atenção para abordagem do ramo e atuação da empresa ao analisar o impacto da percepção de políticas de gestão de pessoas na percepção de efetividade organizacional.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÕES**

A gestão de pessoas nas organizações tem se desenvolvido como forma de incentivar e elevar o desempenho das pessoas nas organizações. Trata-se de uma função que parece ter por objetivo mais amplo colaborar para o alcance de objetivos empresariais, o que se relaciona a efetividade organizacional. Segundo Demo (2008a), a gestão de pessoas, em sua versão atual, entende o colaborador como elemento fundamental no processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, sendo também responsável por prover aos colaboradores maior bem-estar, que incite sua realização pessoal e profissional.

Para alcançar altos níveis de desempenho e reter talentos, a organização precisa adotar estratégias que facilitem a comunicação e enfatizem a valorização dos empregados como fator importante nas decisões empresariais frente ao mercado globalizado (Silva *et al.*, 2003).

Dessa forma, este trabalho pode contribuir para elucidar a relação entre políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional, considerando os ramos de atuação das organizações. Reafirma-se o impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional, em especial das de envolvimento, bem como a definição de políticas específicas para cada organização que leve em consideração suas configurações próprias.

Assim, tendo em vista envolvimento como uma dimensão ampla das políticas de gestão de pessoas, que abrange práticas de reconhecimento, integração, comunicação, participação e reconhecimento dos empregados, reafirma-se sua importância na definição de políticas e práticas de GP, como forma de melhorar os resultados organizacionais.

Além disso, como contraponto à prescrição de determinadas práticas de GP, por parte de alguns autores e teóricos da área, que desconsideram as configurações específicas da

organização incluindo seu ramo de atuação, enfatiza-se a necessidade de reconhecer e considerar as configurações próprias e específicas das organizações na determinação de políticas de GP.

Em face da carência de estudos específicos que relacionem percepção de políticas de gestão de pessoas e percepção de efetividade organizacional abordando os ramos das organizações, sugerem-se novas pesquisas. Uma agenda de pesquisa sobre este assunto pode contemplar: 1) mais estudos que relacionem PPGP e PEO abordando o contexto brasileiro; 2) mais pesquisas que abordem a PEO em organizações da indústria, comércio e serviços; 3) estudos de casos característicos sobre Gestão de Pessoas com metodologia qualitativa que retratem as realidades dos setores e das organizações; 4) verificar possíveis diferenças entre as seis médias envolvidas nas variáveis deste estudo (envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; recompensas; condições de trabalho e metas de produção e estado interno do sistema); 5) testar o modelo por meio de modelagem por equação estrutural.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.
- Albuquerque, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.
- Albuquerque, L. G. (1992). Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 27 (4), out/dez.
- Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: M. M. Falcão, & V. L. M. Oliveira, *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. (pp. 215-238). São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: M. T. Fleury, *As pessoas na organização* (pp. 35-50). São Paulo: Gente
- Argyris, C. (1964). *Integration the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Balducci, D., & Kanaane, R. (2007). Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, XXVII (2), 133-147.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Bennis, W. G. (1966). *Changing organizations: essays on the development and evolution of human organization*. New York: MacGraw-Hill Book Company.

- Bertucci, J. L. O., & Moraes, W. B. (2003). Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. *E&G Economia e Gestão*, 3, 58-89, dez.
- Bertucci, J. L. (2003). Avaliação de um modelo de efetividade organizacional no contexto das estratégias gerenciais utilizadas, da capacidade de percepção ambiental dos gestores e da organização do processo de trabalho. *Anpad*.
- Bertucci, J. L. (2005). Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. *RAE*, 45, 10-24.
- Bianchi, E. M. (2008). *Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boone, C. (2005). Commnalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Brewster, C. (2006). Comparing HRM policies and practices across geographical borders. In: G. Stahl, & Bjorkman, *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Cameron, K. S. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions on higher education. *Administrative Science Quaterly*, 23, 604-631.
- Cameron, K. S. (1984). Organizational adaptation and higher education. *Journal of Higher Education*, 5 (2), 122-144.
- Cameron, K. S. (1986). A Study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32 (1), 87-112.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness in new perspectives on organizational effectiveness. In: P. S. Goodman, & J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco: Jossey Bass.

- Carvalho, C. G., & Gomes, A. D. (2000). Eficácia Organizacional: determinantes e dimensões. *Psychologica*, 25, 179-202.
- Cave, A. (1994). Employee relations: a new framework. In M. Armstrong (Ed.), *Strategies for human resources management* (pp. 132-149). London: Kogan Page.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Delery, L. E. (1998). Issues of fit in human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Demo, G. (2008a). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Demo, G. F. (2008b). Desenvolvimento e Validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPG). *Revista de Administração Mackenzie*, 9 (6), 77-101.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
- Dutra, J. S. (1987). *Profissionais de recursos humanos – um grupo à procura de legitimação*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (1), 161-176.
- Dutra, J. S. (2008). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.



- Fernandes, B. H., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *RAE*, 46, 48-65.
- Fernandes, M. N., Barale, R. F., Santos, T. R. C., Costa, T. P. A., & Gomide, S., Jr. (2008). Percepção de Efetividade Organizacional: construção e validação de uma medida do constructo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7 (2), 90-102.
- Ferreira, R. M. F., Fleury, M. T. L., & Fischer, A. L. (1984). Políticas de recursos humanos e participação do trabalhador na agroindústria. *Revista de Administração*, 19 (4), 70-72.
- Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). Theoretical development In the field of human resource management: Issues and challenges. *Organizational Analysis*, 12, 231-254.
- Fisher, A. L. (1998). A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: um Estudo sobre as Empresas Brasileiras. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Fisher, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M.T.L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Gente.
- Gomide, S., Jr., & Siqueira, M. M. M. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Guest, D. E. (1989). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management*, 24, 503 - 521.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). Obstacles to comparative studies. In: P. S. Goodman, & Pennings, J. M. (Ed). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Harrison, M. I. (1994). *Diagnosing organizations: methods, models and process*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kocchar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kasturi, P., Orlov, A. G., & Roufagalas, J. (2006). HRM systems architecture and firm performance: evidence from SMEs in a developing country. *International Journal of Cultural Management* 16, (3&4), 178-196.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2), 157-174.
- Lacombe, B. M. B. (2004). *A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais*: em direção a um quadro teórico-analítico. In: *Gestión y competencias frente al desafío de la integración de los mercados*. Puerto Plata: CLADEA/Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.
- Lacombe, B. M., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *RAE*, 25-38.
- Lawer III, E. E. (2003). *Treat people right!* San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, M. A. (1995). *Matching Human Resource Strategy to Organizational Strategy: the behavioral perspective revisited*. Dissertation, Nova Southeast University, School of Business and Entrepreneurship, Canada.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rethorics and realities*. London: Macmillan.

- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. IDRC/ IDB (210p.). Disponível em: <[www.idrc.ca/en/ev-23987-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-23987-201-1-DO_TOPIC.html)> Acessado em: 20/02/2007
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Martins, M. C. F. (1999). A Dinâmica do Poder Organizacional e a Avaliação em Universidades Brasileiras. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, UNB, Brasília.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation – A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.
- Oliveira, L. M. B. (1999). Está a função de Recursos Humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos. In: M. M. Falcão, & V. L. M. Oliveira (Orgs.), *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas* (pp. 239-248). São Paulo: Atlas.
- Pasquali, L. (1999). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

- Patterson, M. G., West, M. A., & Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior* , 25, 641-665.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Boston: Academy of Management Executive*, 9, (1) , 55-72.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pennings, J. M., & Goodman, P. S. (1977). Toward a workable framework. In P. S. Goodman, & J. M. Pennings (ed.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Pinheiro, A. P. (2002). Um Estudo da Efetividade Organizacional com Base na Cultura e Comportamento Organizacionais. (Tese de Doutorado). Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Schermerhorn JR, J. R., Hunt J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Scott, R. W. (1998). *Organizations. Rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Silva, F. J., Ramos, R. E. B. & Campos, A. C. C. F. (2003). Gestão de Pessoas e Performance Organizacional: Uma investigação sobre os fatores direcionadores de satisfação e fidelidade de empregados. *Anais do III Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, (p. 1). Ouro Preto.

- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5), 745-768.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper e RowCollins College Publishers.
- Ulrich, D. (1991). Employww and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning* , 14, 89-102.
- Ulrich, D. (2001). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Walton, R. E. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R. E. Whalton, & P. R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: trends and challenges* (pp. 35-65). Boston: Harvard Business School Press.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1994). Organizational effectiveness: old models and new constructs. In: L. Erlbaum, *Organizational behavior: the state of the science*. Hillsdale, NJ.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (1994). Organizational effectiveness: old models and new constructs. In: D. A. Whetten, & K. S. Cameron, *Organizational Behavior: The State of Science*. Hillsdale, NJ: Kawrence Erlbaum.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9, 606-616.

## ANEXOS

## ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – CURSO DE MESTRADO



## TERMO DE ESCLARECIMENTO AO EMPREGADO/COLABORADOR

Estamos desenvolvendo um estudo sobre o que as pessoas pensam e sentem em relação à empresa para a qual trabalham e ao trabalho que realizam.

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo ao questionário anexo.

O estudo não envolverá riscos para você, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam a identificação das pessoas. Também não implicará em custos para você, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador. Colaborar com esta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para você.

Fica estabelecido que o participante poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem qualquer pena ou prejuízo.

Ao colaborar com a pesquisa você autoriza o uso das informações provenientes do questionário, para pesquisas e eventuais publicações no campo da Psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificá-lo ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, **não deverá aparecer o seu nome em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.**

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que você se dispõe a colaborar com a pesquisa, através do preenchimento deste questionário.

Por favor, não deixe questões sem resposta e não se esqueça de devolver o questionário. Desde já agradeço sua colaboração.

**Pesquisadores:**

**Tatiana Ribeiro Tanabe – Mestranda da Universidade Federal de Uberlândia**

**Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior**

**Programa de Pós-Graduação em Psicologia**

Qualquer dúvida ligue para (34) 3218-2701

## ANEXO 2

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “*O Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas na Efetividade Organizacional*”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior e Tatiana Ribeiro Tanabe.

Nesta pesquisa nós buscamos entender aspectos referentes à relação entre empregados e organização de trabalho. Busca-se conhecer o que as pessoas pensam e sentem em relação às políticas e práticas adotadas pelas organizações.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela pesquisadora Tatiana Ribeiro Tanabe mediante a aceitação do colaborador em participar da pesquisa, por meio do preenchimento do questionário.

Na sua participação você pode contribuir respondendo ao questionário de modo honesto e sincero. Por favor, não deixe questões sem resposta.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. O estudo não envolve riscos para você, nem quanto a sua integridade física ou psíquica, nem quanto a sua exposição em público ou dano moral. A sua participação contribui com o desenvolvimento de conhecimento válido e importante.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação. Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com:

Tatiana Ribeiro Tanabe – Mestranda do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia: Rua Maranhão, sem número, bloco 2C, Campus Umuarama – Uberlândia-MG, CEP 38400-902, fone: 34-3218-2701.

Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco J, Campus Santa Mônica – Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: 34- 3239 - 4131

Uberlândia, ..... de ..... de 20.....

---

---

Assinatura dos pesquisadores

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Participante da pesquisa



## ANEXO 3

**TERMO DE ESCLARECIMENTOS À ORGANIZAÇÃO E  
SOLICITAÇÃO DE ANUÊNCIA**

**TÍTULO: “O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA  
EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL”**

**Pesquisadores: Mestranda Tatiana Ribeiro Tanabe e Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior**

**E-mail: tati\_rt@yahoo.com.br      Telefone: (34) 3218-2701.**

**Comitê de Ética: (34) 3239-4131**

É objetivo deste trabalho conhecer aspectos referentes à relação empregados e organização de trabalho.

A pesquisa não envolverá riscos para a organização colaboradora quanto à exposição ao público de seu nome ou razão social, pois serão utilizados questionários em que não aparecerão informações que permitam sua identificação. Também não implicará em custos para a organização, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador.

Fica estabelecido que a organização colaboradora poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem nenhuma pena e sem prejuízos.

A organização colaboradora autoriza o uso das informações provenientes dos questionários para pesquisas e eventuais publicações no campo da Psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar a colaboração. Em decorrência disso, não deverá aparecer o nome da organização em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita sua identificação.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que a organização dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através da anuência de aplicação dos questionários enviados pelo pesquisador, Mestranda do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, Tatiana Ribeiro Tanabe.

Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

Pesquisador Responsável

Responsável pela anuência  
da organização

## ANEXO 4

**AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE A COLETA SERÁ REALIZADA**

Autorizamos que os pesquisadores responsáveis *Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior e Tatiana Ribeiro Tanabe* pelo projeto de pesquisa intitulado “***O Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas na Efetividade Organizacional***”, utilizem o espaço da Instituição \_\_\_\_\_ com o objetivo de realizar coleta de dados para a respectiva pesquisa, por meio da aplicação de questionários com trabalhadores voluntários.

---

Nome do responsável pela Instituição  
Cargo que exerce  
Carimbo do responsável pela Instituição  
Data da assinatura.

## ANEXO 5

**Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas**

Abaixo estão listadas 19 frases relativas às Políticas de Gestão de Pessoas na sua empresa. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas, anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente da afirmativa</b>	<b>Discordo um pouco da afirmativa</b>	<b>Não concordo, nem discordo da afirmativa</b>	<b>Concordo um pouco com a afirmativa</b>	<b>Concordo totalmente com a afirmativa</b>

1. (    )	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc).
2. (    )	A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.
3. (    )	A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para minha função.
4. (    )	A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
5. (    )	A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc).
6. (    )	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.
7. (    )	A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc).
8. (    )	Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.
9. (    )	Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.)
10.(    )	A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.
11.(    )	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc).
12.(    )	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc).

13.(    )	A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
14.(    )	A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.
15.(    )	A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.
16.(    )	A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.
17.(    )	A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc).
18.(    )	A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc).
19.(    )	A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.

## Percepção de Efetividade Organizacional

Estamos desenvolvendo uma pesquisa a respeito de como as pessoas percebem o ambiente de trabalho em que estão envolvidas. Abaixo estão frases que podem traduzir o que você pensa sobre seu trabalho e sobre a empresa onde você trabalha. Assinale sua opinião sobre cada uma delas, anotando, nos parênteses, conforme os códigos abaixo:

1	2	3	4
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

A empresa onde eu trabalho....

1	( )	...adota estratégias de marketing para torná-la competitiva.
2	( )	...adota procedimentos de produção que foram discutidos com os trabalhadores.
3	( )	...alcança os objetivos a que se propõe.
4	( )	...cumpre as metas de produção.
5	( )	...divulga as informações importantes de forma clara para todos os empregados.
6	( )	...é admirada pela sociedade.
7	( )	...é capaz de se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente externo.
8	( )	... é respeitada pela sociedade.
9	( )	...estabelece metas de produção.
10	( )	...estabelece metas de vendas.
11	( )	...estabelece objetivos a serem cumpridos no prazo determinado.
12	( )	...existe uma cooperação entre os diversos setores desta organização.
13	( )	...oferece bons treinamentos.
14	( )	...oferece grande número de treinamentos.
15	( )	...produz com a qualidade esperada.
16	( )	...promove a participação dos trabalhadores nas decisões que os afetam.
17	( )	...promove confiança entre seus empregados.
18	( )	...realiza muitos investimentos na qualificação dos seus empregados.
19	( )	...respeita a diferença de status entre os funcionários.
20	( )	...se adequa às demandas do mercado.
21	( )	...se destaca entre as outras empresas do mesmo ramo.
22	( )	...tem clientes satisfeitos com seus serviços.
23	( )	...tem a produção alcançada no tempo determinado.
24	( )	...tem a quantidade de produtos devolvidos dentro do planejado.
25	( )	...tem clientes que percebem-na como bem sucedida.
26	( )	...tem mantido a qualidade na produção.

**Dados Complementares****Sexo:**

1- ( ) Masculino    2- ( ) Feminino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos**Grau de Instrução:**

- 1- ( ) Primeiro grau incompleto
- 2- ( ) Primeiro grau completo
- 3- ( ) Segundo grau incompleto
- 4- ( ) Segundo grau completo
- 5- ( ) Superior incompleto
- 6- ( ) Superior completo
- 7- ( ) Pós-graduação

**Tipo de Empresa:**

1- ( ) Privada    2- ( ) Pública

**Ramo de Atuação da Empresa:**

1- ( ) Indústria    2- ( ) Comércio    3- ( ) Prestação de Serviços

**Nível Hierárquico do Cargo Ocupado:**

1- ( ) Operacional    2- ( ) Técnico    3- ( ) Analista    4- ( ) Supervisão  
5- ( ) Gerência

**Tempo de empresa:** \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

Agradecemos sua cooperação!

## ANEXO 6

## Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa



Universidade Federal de Uberlândia  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP

Avenida João Naves de Ávila, nº. 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –  
CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4131; e-mail: [cep@propp.ufu.br](mailto:cep@propp.ufu.br); [www.comissoes.propp.ufu.br](http://www.comissoes.propp.ufu.br)

ANÁLISE FINAL Nº. 650/10 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO REGISTRO CEP/UFU  
180/10

Projeto Pesquisa: O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional.

Pesquisador Responsável: Sinésio Gomide Junior

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.

O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

O CEP/UFU lembra que:

- a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.
- c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Data de entrega do relatório final: março de 2011.

SITUAÇÃO: PROTOCOLO APROVADO.

OBS: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

Uberlândia, 03 de Setembro de 2010.

Profa. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
Coordenadora CEP/UFU

Orientações ao pesquisador

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel de o pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res.251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto.