



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

ALAN RODRIGUES DA SILVA

Desempenho Individual, Percepção de Práticas de Recursos Humanos, Cidadania
Organizacional, Comprometimento Afetivo e Intenção de Rotatividade: um estudo multinível

Brasília, DF

Fevereiro de 2018



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

ALAN RODRIGUES DA SILVA

Desempenho Individual, Percepção de Práticas de Recursos Humanos, Cidadania Organizacional, Comprometimento Afetivo e Intenção de Rotatividade: um estudo multinível

Tese apresentada como requisito à obtenção do grau de Doutor, no Programa de Pós-Graduação em Administração.

Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília, DF

Fevereiro de 2018

ALAN RODRIGUES DA SILVA

Desempenho Individual, Percepção de Práticas de Recursos Humanos, Cidadania
Organizacional, Comprometimento Afetivo e Intenção de Rotatividade: um estudo multinível

Esta tese foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Professor Dr. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR (Presidente)
Universidade de Brasília (UnB)

Professor Dr. PEDRO PAULO MURCE MENESES (Membro)
Universidade de Brasília (UnB)

Professora Dra. ANA CRISTINA LIMONGI-FRANÇA (Membro)
Universidade de São Paulo (USP)

Professora Dra. LUCIANA MOURÃO CERQUEIRA E SILVA (Membro)
Universidade Salgado de Oliveira (Universo)

Professora Dra. TATIANE PASCHOAL (Membro Suplente)
Universidade de Brasília (UnB)

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras	viii
Resumo	ix
Abstract	x
1. Introdução	1
2. Referencial Teórico	14
2.1. Desempenho Individual no Trabalho	15
2.1.1. Definições de desempenho individual	17
2.1.2. Desempenho individual: dimensões, modelos, antecedentes e perspectivas	21
2.1.3. Medidas de desempenho	36
2.2. Gestão de recursos humanos	44
2.2.1. Histórico da gestão de recursos humanos	46
2.2.2. Gestão estratégica de recursos humanos	58
2.3. Práticas da gestão estratégica de recursos humanos	63
2.3.1. Percepção de práticas de RH	69
2.3.2. Percepção de práticas de RH em nível de Unidade Organizacional	79
2.4. Cidadania Organizacional	88
2.4.1. Definições e dimensionalidade de Cidadania Organizacional	92
2.4.2. Cidadania Organizacional no nível de unidade organizacional	96
2.4.3. Cidadania Organizacional e Desempenho Individual no Trabalho	105
2.5. Comprometimento Organizacional Afetivo	110
2.5.1. Definições e dimensões do Comprometimento Organizacional	112
2.5.2. Comprometimento Organizacional Afetivo e desempenho individual	122
2.6. Intenção de Rotatividade	125
2.6.1. Intenção de Rotatividade e Desempenho Individual no Trabalho	130
2.7. Modelagem multinível	133
3. Modelo teórico multinível hipotetizado	145
3.1. Proposição do modelo teórico multinível hipotetizado	145
3.2. Definições operacionais das variáveis	147
3.2.1. Variáveis explicativas de Nível 2	147
3.2.2. Variáveis explicativas de Nível I	147
3.2.3. Variável Critério	148
3.3. Hipóteses do Estudo 2	148
4. Método	155
4.1. Descrição da organização	155
4.2. População	157
4.3. Participantes do Estudo 1 e Estudo 2	159
4.3.1. Participantes do Estudo 1	159
4.3.2. Participantes do Estudo 2	161
4.4. Descrição dos instrumentos de pesquisa	163
4.4.1. Medida de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho	164
4.4.2. Escala de Percepção de Práticas de RH	164
4.4.3. Escala de Cidadania Organizacional	170
4.4.5. Escala de Intenção de Rotatividade	172
4.5. Testagem piloto	172

4.6.	Procedimentos de coleta de dados	174
4.7.	Procedimentos de análise adotados no Estudo 1.....	176
4.7.1.	Critérios estatísticos.....	177
4.7.2.	Critérios subjetivos e de relevância teórica	178
4.8.	Procedimentos de análise adotados no Estudo 2.....	179
5.	Resultados.....	181
5.1.	Resultados do Estudo 1.....	181
5.1.2.	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	186
5.1.3.	Escala de Intenção de Rotatividade	188
5.1.4.	Escala de Cidadania Organizacional.....	189
5.1.5.	Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho	192
5.2.	Resultados do Estudo 2.....	196
5.2.1.	Autogerenciamento de Desempenho	199
5.2.2.	Alinhamento Estratégico de Desempenho	200
5.2.3.	Desempenho de Interação	208
6.	Discussão	216
7.	Considerações Finais	238
8.	Referências Bibliográficas.....	245
9.	Anexos	300

Lista de Tabelas

Tabela 1. Fatores de composição do desempenho.....	23
Tabela 2. Dimensões do desempenho contextual.....	26
Tabela 3. Modelos teóricos sobre desempenho.....	29
Tabela 4. Variáveis que influenciam o desempenho.....	32
Tabela 5. Perspectivas a partir das quais se pode estudar desempenho.....	32
Tabela 6. Linhas de pesquisa atuais sobre desempenho.....	36
Tabela 7. Ações norteadoras da área de RH para o futuro.....	58
Tabela 8. Síntese sobre as abordagens dos estudos sobre práticas de RH.....	61
Tabela 9. Classificação do Comprometimento Organizacional.....	115
Tabela 10. Descrição da população.....	158
Tabela 11. Participantes do Estudo 1.....	159
Tabela 12. Participantes do Estudo 2.....	161
Tabela 13. Dimensões da Escala de Percepção de Práticas de RH.....	168
Tabela 14. Dimensões propostas para a Escala de Percepção de Práticas de RH.....	170
Tabela 15. Resultado de análise de componentes principais da EPPRH.....	182
Tabela 16. Resultado da análise paralela de Horn para EPPRH.....	182
Tabela 17. Descrição do fator Treinamento e Desenvolvimento.....	183
Tabela 18. Descrição do fator Comunicação e Participação.....	183
Tabela 19. Descrição do fator Avaliação de Desempenho.....	184
Tabela 20. Descrição do fator Reconhecimento.....	185
Tabela 21. Descrição do fator Condições de Trabalho.....	185
Tabela 22. Correlação entre os fatores da EPPRH.....	186
Tabela 23. Resultado de análise de componentes principais da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo.....	187
Tabela 24. Resultado de análise paralela de Horn da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	187
Tabela 25. Descrição dos itens da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo...188	
Tabela 26. Resultado de análise de componentes principais da Escala de Intenção de Rotatividade.....	188
Tabela 27. Resultado da análise paralela de Horn para a Escala de Intenção de Rotatividade.....	189
Tabela 28. Descrição dos itens da Escala de Intenção de Rotatividade.....	189

Tabela 29. Resultado de análise de componentes principais da Escala de Cidadania Organizacional.....	190
Tabela 30. Resultado da análise paralela de Horn para a Escala de Cidadania Organizacional.....	190
Tabela 31. Descrição dos itens da dimensão Sugestões Criativas.....	191
Tabela 32. Descrição dos itens da dimensão Divulgação da Imagem Institucional.....	192
Tabela 33. Descrição dos itens da dimensão Cooperação com os Colegas.....	192
Tabela 34. Resultado de análise de componentes principais da Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho.....	193
Tabela 35. Resultado da análise paralela de Horn para a Escala Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho.....	194
Tabela 36. Descrição dos itens da dimensão Autogerenciamento de Desempenho.....	194
Tabela 37. Descrição dos itens da dimensão Alinhamento Estratégico do Desempenho.....	195
Tabela 38. Descrição dos itens da dimensão Interação para o Desempenho.....	196
Tabela 39. Recodificação de variáveis.....	197
Tabela 40. Média dos resultados nos fatores de desempenho individual no trabalho dos participantes do Estudo 2.....	198
Tabela 41. Estimativas para o Modelo Nulo ou Vazio (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho).....	203
Tabela 42. Estimativas para o Modelo 2 (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho).....	204
Tabela 43. Estimativas para o Modelo 3 (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho).....	205
Tabela 44. Estimativas para o Modelo 4 (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho).....	207
Tabela 45. Estimativas para o Modelo 5 final (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho).....	208
Tabela 46. Estimativas para o Modelo Nulo ou Vazio (variável critério Desempenho de Interação).....	210
Tabela 47. Estimativas para o Modelo 2 (variável critério Desempenho de Interação).....	211
Tabela 48. Estimativas para o Modelo 3 (variável critério Desempenho de Interação).....	212
Tabela 49. Estimativas para o Modelo 5 (variável critério Desempenho de Interação).....	213
Tabela 50. Estimativas para o Modelo 5 final (variável critério Desempenho de Interação).....	214

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo teórico multinível hipotetizado.....	147
--	-----

Resumo

A forma como se gerencia o capital humano disponível na organização, com o objetivo de obter o melhor desempenho individual de cada trabalhador, é fator decisivo para o sucesso das organizações públicas ou privadas. Devido a relevância do desempenho individual para o sucesso das organizações, é necessário investigar indicadores e variáveis capazes de oportunizar a sua ocorrência. Atualmente, investigações sobre o desempenho individual buscam compreender o fenômeno a partir tanto de variáveis individuais, como de variáveis contextuais. Considerando isso, o presente trabalho buscou testar empiricamente um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual no trabalho. Incluiu-se no modelo variáveis de nível individual e de unidade organizacional. As variáveis antecedentes foram: percepção de práticas de RH (nível individual e de unidade), cidadania organizacional (nível de unidade), comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e características demográficas e profissionais. Realizou-se dois estudos em uma Organização pública federal brasileira, com atuação nacional e responsável pela fiscalização de recursos públicos. O primeiro estudo, buscou adaptar um instrumento de percepção de práticas de RH para o contexto estudado, além de buscar, a partir de critérios estatísticos e teóricos, evidências de validade tanto para o instrumento de percepção de práticas de RH, como para os instrumentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade (N=669). O segundo estudo testou duas dimensões de relato de desempenho individual no trabalho. Realizou-se a coleta de dados via sistema de pesquisa da própria Organização em 54 Unidades Organizacionais, na sede do órgão em Brasília e em capitais dos Estados brasileiros. Adotou-se procedimentos de análise uni e multivariada dos dados, análise fatorial exploratória e análise de regressão multinível. Obteve-se evidências de validade para todos os instrumentos utilizados na pesquisa, a partir dos critérios estatísticos e teóricos estabelecidos. Os resultados do estudo 2 corroboraram parcialmente o modelo teórico multinível hipotetizado. Os achados evidenciaram que a variância de duas dimensões de relatos de desempenho individual (desempenho de interação e alinhamento estratégico de desempenho) foram explicadas devido a variáveis antecedentes de nível de contexto e também por variáveis de nível individual. Destaca-se como antecedente de relatos de desempenho individual no nível de unidade, em ambas as dimensões analisadas, a cidadania organizacional. Dentre os antecedentes de relatos de desempenho de nível individual, destacaram-se: ocupação de função de confiança (em ambas as dimensões analisadas), sexo (quanto a alinhamento estratégico de desempenho), percepção de práticas de RH (em ambas as dimensões analisadas), comprometimento organizacional afetivo (em ambas as dimensões analisadas) e intenção de rotatividade (desempenho de interação). O modelo multinível final, para ambas as dimensões, incluiu também termos de interação entre cidadania organizacional no nível de unidade e a percepção de práticas de RH no nível individual. A utilização da modelagem multinível demonstrou ser uma ferramenta importante para ajudar a compreender o desempenho individual, pois permite incluir, nos modelos explicativos de desempenho, variáveis contextuais e de nível individual, além da inclusão de termos de interação entre variáveis de diferentes níveis de análise. As implicações teóricas e práticas dos estudos são apresentadas na discussão, à luz do referencial teórico apresentado e dos achados empíricos dos estudos. Por fim, apresenta-se limitações dos estudos, agenda de pesquisa e conclusões finais.

Palavras-chave: desempenho individual no trabalho, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade, análise multinível

Abstract

The way in which the human capital available in the organization is managed, in order to obtain the best individual performance of each worker, is a decisive factor for the success of public or private organizations. Due to the relevance of individual performance to the success of organizations, it is necessary to investigate indicators and variables capable of facilitating their occurrence. Currently, research on individual performance seeks to understand the phenomenon from both individual variables and contextual variables. Considering this, the present work sought to empirically test a multilevel theoretical model of prediction of individual performance at work. Individual and organizational unit-level variables were included in the model. The antecedent variables were: perception of HR practices (individual and unit level), organizational citizenship behavior (unit level), affective organizational commitment, turnover intention, and demographic and professional characteristics. Two studies were carried out in a Brazilian federal public organization, with national action and responsible for the inspection of public resources in the Federal level. The first study sought to adapt an instrument for the perception of HR practices to the context studied, besides searching, based on statistical and theoretical criteria, validity evidence both for the HR perception instrument and for the organizational citizenship behavior, affective organizational commitment and intention of rotation scales (N = 669). The second study tested two dimensions of individual performance reporting at work. Data were collected through the Organization's own research system (Limsurvey) in 54 Organizational Units, at the headquarters of the agency in Brasilia and in the capitals of some Brazilian States. Univariate and multivariate analysis of the data, exploratory factor analysis and multilevel regression analysis were adopted. Validity evidence was obtained for all the instruments used in the research, based on the established statistical and theoretical criteria. The results of study 2 partially corroborated the theoretical hypothesized multilevel model. The findings evidenced that the two-dimensional variance of individual performance reports (interaction performance and strategic performance alignment) were explained due to context variables antecedents and also by individual-level variables. It stands out as a contextual antecedent of reports of individual performance, in both dimensions analyzed, organizational citizenship behavior. Among the antecedents of individual-level performance reports, the following stand out: jobs based on trust (in both dimensions analyzed), gender (regarding strategic alignment of performance), perception of HR practices (in both dimensions analyzed), affective organizational commitment (in both dimensions analyzed) and turnover intention (interaction performance). The final multilevel model, for both dimensions, also included terms of interaction between organizational citizenship behavior at the unit level and the perception of HR practices at the individual level. The use of multilevel modeling has been shown to be an important tool to help understand individual performance, since it allows the inclusion of contextual and individual-level variables in explanatory performance models, as well as the inclusion of terms of interaction between variables at different levels of analysis. The theoretical and practical implications of the studies are presented in the discussion Chapter, in the light of the theoretical reference presented and the empirical findings of the studies. Finally, limitations of the studies, research agenda and final conclusions are presented.

Keywords: individual performance, perception of human resources practices, organizational citizenship behavior, affective organizational commitment, turnover intention, multilevel analysis

1. Introdução

O advento da revolução da informação e seu aceleramento há quatro décadas gerou o temor que a grande velocidade do desenvolvimento tecnológico iria reduzir a necessidade de trabalhadores continuamente capacitados e motivados, deixando um expressivo contingente de pessoas sem trabalho (Curtis, Hefley & Miller, 2009). Com o passar do tempo, verificou-se que essa preocupação não se confirmou, uma vez que as organizações ainda possuem grande demanda por pessoas (Curtis *et al.*, 2009). A razão para isso é que o sucesso das organizações, públicas ou privadas, depende do capital humano (Limongi-França, 2008).

A forma que as organizações gerenciam os trabalhadores, com o objetivo de obter níveis elevados de desempenho individual, é fator decisivo para o sucesso das organizações. É relevante, portanto, serem investigados indicadores e variáveis capazes de oportunizar a sua ocorrência. Para os profissionais da área de recursos humanos (RH), o desempenho possui uma dimensão crucial de atuação, por isso há diversas tentativas para gerenciá-lo. Também é fundamental que o gerenciamento do desempenho seja incorporado às rotinas administrativas de qualquer organização.

No entanto, além do interesse prático, o desempenho no trabalho possui importância acadêmica. Segundo Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011), o desempenho dos colaboradores em uma organização refere-se a um empreendimento intencional, observado por meio de ações e orientado pelo seu resultado. A ação dos indivíduos possui propósito consciente ou motivação prévia. Por conseguinte, as investigações sobre o fenômeno são importantes por se tratar de comportamento capaz de integrar diversas dimensões psicossociais, como a individual, interpessoal e situacional (Bendassolli, 2012).

Logo, tanto teoricamente como do ponto de vista prático é crítico identificar variáveis antecedentes do desempenho (Sonnetag, Volmer & Spsychala, 2008). Atualmente, investigações sobre o desempenho individual buscam compreender o fenômeno a partir tanto

de variáveis individuais como de variáveis contextuais (Fogaça, Rego, Armond e Mendonça; 2016). Esta tendência já havia sido apontada por Coelho Jr. (2009). De forma geral (Sonntag *et al.*, 2008), dividem-se os preditores do desempenho individual entre variáveis individuais e situacionais. Variáveis individuais são caracterizadas por diferenças entre indivíduos. As variáveis situacionais caracterizam a situação do trabalho ou o contexto organizacional, mas não os indivíduos. E a presente Tese busca contribuir nos estudos do desempenho individual a partir de variáveis individuais e também de contexto. A razão da proposta é a necessidade de ampliar os estudos multiníveis, incorporando aos modelos explicativos do desempenho outros níveis de análise que não apenas o individual (Bendassolli, 2012).

A modelagem multinível será utilizada para a testagem de um conjunto de variáveis tipicamente pesquisadas na literatura do comportamento organizacional (CO). Ressalta-se que este conjunto de variáveis normalmente vem sendo pesquisado apenas no nível individual de análise para a predição de desempenho (Bendassolli, 2012). Considera-se, desta forma, a importância de serem testadas variáveis também no nível coletivo, com a utilização da modelagem multinível, uma vez que a influência contextual sobre desempenho individual vem sendo apontada há muito na literatura.

Portanto, esta Tese foi planejada à luz de carências identificadas e das agendas de pesquisa propostas por Bendassolli (2012), Bowen e Ostroff (2004), Carpini, Parker e Griffin (2017), Coelho Jr. (2009), Dello Russo, Mascia e Morandi, (2016), Farndale e Sanders (2017), Maia (2014), Kehoe e Wright (2013), Posthuma, Campion, Masimova e Campion (2013), Purcell e Hanchston (2007), Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes e Spoelma (2014), Sanders, Cugin e Bainbridge (2015), Torres (2015) e Wright e Ulrich (2017). Estes autores, no geral, recomendaram a proposição e testagem mais expressiva de modelos alternativos e/ou multiníveis envolvendo diversas variáveis investigadas na literatura de

desempenho. É preciso, por conseguinte, que se teste o efeito multinível de variáveis individuais e de contexto sobre o desempenho individual.

Dentre as variáveis propostas nas agendas de pesquisa, o presente estudo avaliará, em um modelo multinível, as relações empíricas entre percepção de práticas de recursos humanos (PPRH), cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e o desempenho individual no trabalho. As variáveis investigadas serão analisadas a luz da literatura científica, sem ter, em nenhum momento, a pretensão de esgotar o assunto sobre o tema.

No que se refere a percepção de práticas de RH, levantamentos empíricos demonstram que a área de recursos humanos não deve ser considerada apenas como uma despesa em uma função administrativa com pouco impacto nos resultados organizacionais, mas sim uma importante fonte de vantagem competitiva (Ferris, Hochwater, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999; Huselid, 1995). Tais pesquisas investigam relações empíricas entre práticas de recursos humanos (tais como efetividade das ações de recrutamento e seleção, treinamento, condições no trabalho, participação, comunicação, remuneração, dentre outras), e o desempenho individual, de grupos e das organizações (Camões & Meneses, 2016; Oliveira & Oliveira, 2011; Subramony, 2009).

Contudo, argumenta-se que a relação entre práticas de RH e desempenho reside não apenas pela existência de tais práticas na organização, mas também pela percepção que os indivíduos possuem dessas práticas (Bowen & Ostroff, 2004). A importância das percepções dos indivíduos sobre as práticas de RH se assenta na premissa de Limongi-França (2008) e Purcell & Hutchinson (2007). Segundo os autores, o comportamento humano é baseado no que se percebe, ou seja, as pessoas reagem de acordo com os estímulos percebidos. O argumento deste estudo está assentado, portanto, na premissa que os indivíduos formarão crenças acerca das práticas de RH e estas crenças contribuirão para influenciar o desempenho

individual (Kehoe & Wright, 2013; Kooij & Boon, 2018; Latorre, Guest, Ramos & Garcia, 2016). Estas percepções variarão entre os indivíduos (Piening, Baluch & Ridder, 2014) e estarão associadas a reações comportamentais dos trabalhadores (Nishii & Wright, 2008).

Recentemente, alguns estudos (Dello Russo *et al.*, 2016) buscaram compreender a influência que as práticas de recursos humanos (PRH), concebidas em diferentes níveis de análise (individual, de grupos/equipes e organizacional), exercem sobre comportamentos dos indivíduos no trabalho, por excelência, desempenho. Estes estudos partiram da premissa que o contexto laboral é capaz de exercer influência direta sobre o comportamento dos indivíduos. Por conseguinte, os indivíduos passam a formar e compartilhar crenças e percepções acerca do seu dia a dia em função desta influência ambiental/contingencial. Contudo, segundo Aryee, Walumbwa, Seidu e Otaye (2013) e Wright e Ulrich (2017), apesar do conhecimento acumulado, os resultados ainda são inconclusivos e carecem de pesquisas que contemplem distintos níveis de análise.

Jiang (2013) afirma que a percepção do indivíduo é influenciada pelas opiniões dos colaboradores que trabalham junto com ele. Quando se analisa as percepções compartilhadas dos colaboradores quanto às PRH da organização, parte-se do pressuposto que os indivíduos interagem e disseminam comportamentos socialmente aceitáveis por meio das representações sociais acerca de tais práticas. Os indivíduos, por exemplo, podem compartilhar crenças de que as práticas alcançam os resultados esperados e isto pode fazer com que os mesmos se engajem e se envolvam de forma ativa. Pelo princípio da reciprocidade, os indivíduos formam e disseminam crenças entre si à luz daquilo que a organização lhes provê. Segundo Bastos (2009) e Coelho Jr. (2009), nesse processo, o indivíduo lança mão de arquiteturas cognitivas de ação baseadas em mecanismos que embasam a emissão de comportamentos fazendo com que a cognição deixe de ser analisada a partir do nível de análise individual e

passa a incorporar uma dimensão hierárquica mais ampla e coletiva. A análise passa, então, do nível individual para o contexto em que ocorrem essas cognições sociais coletivas.

Parte-se, então, do pressuposto teórico básico de que o conjunto de crenças compartilhadas a respeito das PRH nas organizações será processado cognitivamente (individualmente) e, também, coletivamente. Isso significa que parte da variância das percepções coletivas entre indivíduos em interação poderá ser explicada a partir do aninhamento social (contexto laboral) que o indivíduo faz parte e isto influenciará o seu desempenho. Por isso, não se avaliará, no presente Estudo, as PRH apenas o nível individual, mas será incluído, também, o nível de análise das unidades laborais. O objetivo é verificar, por meio de modelagem específica para tal (multinível), a influência hierárquica superior sobre o desempenho individual.

Considera-se, aqui, que o simples fato dos indivíduos trabalharem em setores ou departamentos diferentes numa mesma organização fará com que cada um deles forme crenças à luz das suas vivências e que sejam típicas apenas daquele setor. Estas crenças compartilhadas em cada Unidade sinalizam, inclusive, a provável existência de subculturas organizacionais, gerando modos de agir e de se comportar diferenciados no contexto de uma mesma organização.

Cabe mencionar que se adotou, para a presente Tese, a nomenclatura recursos humanos. Isto porque a literatura científica brasileira, em geral, utiliza o termo gestão de pessoas em detrimento a recursos humanos. Contudo, com base na tradução direta dos escritos da literatura estrangeira, adotou-se o termo que é encontrado de forma mais comum e que embasou, inclusive, a construção do referencial teórico.

Assim como PRH, cidadania organizacional é uma variável de grande interesse na literatura científica do comportamento organizacional. O interesse de pesquisadores na variável em comento está especado na capacidade de a cidadania organizacional influenciar

resultados positivos tanto para a organização como para os indivíduos (Deery, Rayton, Walsh & Kinnie, 2017; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Apesar de grande parte dos estudos ter como objeto de análise variáveis antecedentes, a literatura buscou identificar também as consequências de cidadania organizacional para a organização mais recentemente (Podsakoff, *et al.*, 2014).

A influência de cidadania organizacional pode ser explicada a partir de uma metáfora de um motor. Argumenta-se que o fenômeno funcionaria como um lubrificante das relações sociais dentro de grupos e da organização. A redução da fricção ou atritos entre os indivíduos possibilitaria uma maior eficiência em seu funcionamento. Há processos colaborativos entre os membros das unidades, em que o conhecimento é compartilhado de maneira mais fluida, o que contribui para o incremento do desempenho. Além de possibilitar um aumento de produtividade entre os colaboradores, inclui-se o desempenho dos gestores, pois há uma redução no tempo gasto com crises internas, possibilitando coordenar de maneira mais fácil as atividades entre os membros da organização, e contribuir para a abertura de canais para receber ideias e sugestões nos processos de trabalho. Por fim, há a liberação de recursos que poderiam ser utilizados de maneira mais produtiva para o bem do grupo e da organização.

De forma geral, a cidadania individual possibilitaria um melhor desempenho dos indivíduos, pois as relações sociais estabelecidas, dentro do contexto em que eles trabalham, seria melhor. Nessa esteira, a cidadania organizacional emerge como fator de influência para a melhoria de resultados de grupos e de organizações, além de influenciar as decisões de gestores em notas de avaliação de desempenho, promoções, treinamentos e recompensas (Deery *et al.*, 2017).

Contudo, conforme observa Organ (1988), a emissão de comportamentos de cidadania organizacional, dentro de um contexto de trabalho, possui valor para a organização apenas se forem emitidos por um grupo maior de trabalhadores e ao longo do tempo. Por esse motivo,

há algum tempo, a literatura estuda o conceito também em seu nível de unidade (Ehrhart & Naumann, 2004; Podsakoff *et al.*, 2014). Cidadania organizacional no nível de unidade não é apenas a soma dos comportamentos individuais, representa mais do que a média dos comportamentos dentro de uma unidade organizacional. É o entendimento compartilhado da unidade sobre o nível típico de comportamento que ocorre dentro daquele aninhamento social e é uma força orientadora para o comportamento futuro dos indivíduos (Ehrhart, Bliese & Thomas, 2006).

Segundo Ehrhart e Naumann (2004), cidadania organizacional no nível de unidade capta funções de normas sociais bem como regula a interação social entre membros das unidades organizacionais. Por este motivo, deve ser um fenômeno distinto de cidadania organizacional no nível individual. Contudo, grande parte da pesquisa avalia apenas a relação entre cidadania organizacional no nível de unidade com resultados também no nível de unidade, sem avaliar efeitos entre níveis de análise (Podsakoff *et al.*, 2014). A presente pesquisa busca, portanto, compreender os comportamentos de cidadania organizacional no nível de unidade e seus efeitos no desempenho individual no trabalho. Trata-se, portanto, de um estudo entre níveis de análise, conforme sugerido por Podsakoff *et al.* (2014), e ainda escassos na literatura.

Além das variáveis já mencionadas (PPRH e cidadania organizacional), comprometimento organizacional afetivo também está entre as variáveis mais estudadas no campo do comportamento organizacional e de recursos humanos (Klein, Molloy & Cooper, 2009). Apesar de alterações significativas nas relações de trabalho, exploradas mais detidamente no decorrer desta narrativa, o comprometimento organizacional afetivo permanece como um elemento central em levantamentos empíricos e debates nas searas acadêmica e profissional (Bastos, Rodrigues, Moscon, Costa e Silva & Pinho, 2013).

E a principal razão para o interesse é a exposta por Klein (2016). Segundo o autor, o comprometimento organizacional afetivo é determinante para diversos resultados de interesse de pesquisadores e também de gestores organizacionais. Uma organização que possui indivíduos comprometidos observa melhores índices de desempenho individuais. Como consequência, compreender o fenômeno dentro de qualquer organização é fator de interesse acadêmico e de aplicação prática profissional.

Maia (2014) assevera que as relações dinâmicas entre os indivíduos e as organizações possuem impacto na forma de gestão das organizações. Portanto, aprofundar o conhecimento sobre as relações entre indivíduo-organização propicia uma maior aplicação do conhecimento científico nas políticas e práticas organizacionais. Ainda segundo Maia (2014), estudos que relacionam comprometimento organizacional afetivo e o desempenho individual no trabalho ainda são inconclusivos. Segundo Bendassolli (2012), um dos desafios dos pesquisadores sobre o desempenho é incorporar aos modelos teóricos outras variáveis da área do comportamento organizacional, como o comprometimento organizacional. Justifica-se, em vista disso, a inclusão da variável no modelo multinível proposto.

Outra variável relevante no campo do comportamento organizacional é a rotatividade. A importância da variável encontra reverberação de forma ampla tanto para pesquisadores como para profissionais da área de recursos humanos por décadas (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). A principal razão para o interesse está nas consequências negativas para a organização do fenômeno. Entre elas, por exemplo, estão a redução do desempenho organizacional, queda no faturamento, lucros e produtividade, e falhas operacionais (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2011).

De um ponto de vista administrativo, a rotatividade pode gerar a perda de capital humano. Em consequência, o dia a dia de qualquer operação é prejudicado, pois há aumento de gastos com treinamento e seleção de novos colaboradores (Hausknecht & Trevor, 2011).

Conforme pontuam Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016), Jung (2010) e Torres (2015), os comportamentos ligados à saída e à permanência dos indivíduos na organização, cada vez mais, são objeto de preocupação também no setor público, especialmente, para poder compreender as causas e consequências do fenômeno.

No presente estudo, delimitou-se como variável antecedente a intenção de rotatividade. Em geral, argumenta-se que a intenção é uma variável proximal da efetiva saída da organização. Entretanto, mesmo que diversos colaboradores tenham reclamações quanto à organização que laboram, nem sempre é possível transformar a intenção em ação, pois há de se considerar questões econômico financeiras e falta de oportunidades de trabalho. Logo, a intenção de rotatividade nem sempre é uma variável poderosa para explicar a efetiva saída intencional da organização (Torres, 2015).

É relevante, entretanto, considerar a intenção de rotatividade não apenas como variável critério, como amplamente exposto na literatura científica (Hancock *et al.*, 2011), mas o quanto a intenção de rotatividade é uma variável antecedente de outras variáveis de interesse das organizações. Especialmente, se considerarmos organizações que possuem baixa rotatividade, estabilidade e segurança de emprego, como é o caso da organização objeto de estudo. No que tange ao estudo em tela, procurar-se-á compreender mais profundamente o efeito da intenção de rotatividade sobre o desempenho individual no trabalho.

O conjunto de variáveis aqui apresentado parte da premissa de que o contexto laboral exercerá influência determinante nos comportamentos emitidos, uma vez que a influência social se dá por meio de distintos aninhamentos sociais e laborais. Estas variáveis, quer seja no nível individual, quer seja no nível de grupos, serão capazes de impactar o desempenho individual.

Ante o exposto, o objetivo geral desta Tese consiste em investigar as relações empíricas multiníveis entre a percepção de práticas de RH (no nível individual e de unidade

laboral), cidadania organizacional (no nível de unidade), comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e o desempenho individual no trabalho. Considera-se que estas variáveis poderão auxiliar na investigação do desempenho individual no trabalho à luz de um modelo teórico multinível hipotetizado. Tal modelo encontra-se apresentado e justificado no Capítulo 3 da presente Tese.

Como objetivos específicos da Tese, elencou-se: discutir as principais definições e achados empíricos relativos às variáveis desempenho individual no trabalho, percepção de práticas de RH, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade; discutir as relações teóricas entre percepção de práticas de RH, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e desempenho justificando a proposição de modelo teórico multinível para investigar as relações teóricas hipotetizadas; adaptar uma Escala de Percepção de Práticas de RH para a Organização objeto do estudo, buscar evidências de validade do instrumentos de desempenho individual no trabalho (Coelho Jr, Borges-Andrade, Oliveira & Pereira, 2010), cidadania organizacional (Bastos, Siqueira & Gomes, 2013), comprometimento organizacional afetivo (Maia, 2014) e intenção de rotatividade (Siqueira, Gomide Jr., Oliveira & Polizzi Filho, 2014); e propor, empiricamente, um modelo teórico multinível para a variável critério investigada.

A investigação narrada foi realizada em uma Organização pública brasileira. A Entidade possui abrangência nacional, com Unidades em todos os estados brasileiros e sede no Distrito Federal. Essa característica permite o avanço de estudos do campo em distintos contextos culturais e também econômicos, com ênfase multinível. Um elemento importante no avanço científico da investigação de qualquer fenômeno do comportamento organizacional, em geral, e da relação entre as variáveis antecedentes e o desempenho individual, em específico, é o desequilíbrio dos contextos em que os estudos são

desenvolvidos (Sheldon & Sanders, 2016). Alguns lócus são menos pesquisados cientificamente (como o setor público), outros mais. Daí a relevância em se diversificar o lócus organizacional e investigar o efeito entre variáveis de distintos níveis de análise no desempenho. É relevante também, porque a exigência de prestação de serviços públicos de qualidade e a inclusão de novos modelos de gestão na administração pública estimulam os pesquisadores a incluírem o elemento humano no trabalho e compreenderem os comportamentos dos servidores públicos (Diógenes, *et al.*, 2016).

Além da diversidade no lócus organizacional, a importância em se compreender fenômenos organizacionais no contexto brasileiro vai além do interesse acadêmico. Apesar da profunda recessão econômica vivenciada nos anos de 2015 e 2016 (queda de mais de 3% do PIB em ambos os anos), o Brasil é, ainda, uma das dez maiores economias do mundo. Possui uma diversificada e sofisticada oferta de serviços, assim como uma indústria que atua de maneira aprimorada nos mais diversos setores econômicos. Possui inserção no comércio exterior e atrai sistematicamente investimentos e atenção dos grandes atores econômicos globais. Logo, também no sentido econômico, é importante a discussão de seus processos de gestão e em que nível de avanço de gestão as organizações brasileiras operam, especialmente por se tratar a Administração de uma ciência tipicamente aplicada. Por conseguinte, estudos que tratem do contexto brasileiro são importantes e desejados para contribuir com o desenvolvimento do conhecimento e crescimento econômico do país.

A pesquisa foi desenvolvida em dois estudos distintos, mas relacionados. O primeiro estudo consistiu na adaptação de uma escala para mensuração da percepção de práticas de RH para a Organização objeto de estudo. Posteriormente, buscou-se obter evidências de validade interna de todos os instrumentos utilizados – Escala de PPRH, Escala de Cidadania Organizacional, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Escala de Intenção de Rotatividade e Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho. O segundo estudo

testou, empiricamente, o modelo teórico multinível hipotetizado para a pesquisa e apresentado em Capítulo próprio. No segundo estudo, propôs-se a utilização da modelagem multinível, pois os dados foram coletados junto a colaboradores de Unidades distintas (conforme será justificado em Seção própria). Avaliou-se a influência das diferentes percepções dos trabalhadores sobre as práticas de RH e sua relação com o desempenho individual no trabalho. Testou-se também as relações entre cidadania organizacional no nível de unidade, além do comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade (ambas no nível individual) no desempenho individual no trabalho. Além da influência de variáveis demográficas e profissionais no desempenho.

O presente relato está organizado da seguinte maneira. O segundo Capítulo busca aprofundar a literatura científica sobre o desempenho individual no trabalho, gestão de recursos humanos, percepção de práticas de RH, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e modelagem multinível. Busca-se esclarecer posições necessárias ao desenvolvimento das hipóteses de pesquisa no contexto existente na literatura da área. Busca-se ainda cristalizar ideias e explicar decisões tomadas pelo pesquisador, especialmente quanto à seleção das variáveis explicativas. O Capítulo procura explorar a literatura quanto a vinculação existente entre percepção de práticas de RH, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, e intenção de rotatividade e o desempenho individual no trabalho sob uma perspectiva multinível, considerando que organizações são sistemas multiníveis (Klein & Kozlowski, 2000). Abrange também discussões em torno da influência de variáveis contextuais (em especial a percepção compartilhada sobre práticas de RH e cidadania organizacional no nível de unidade) sobre resultados individuais desejados pela organização e sobre a teoria que fundamenta as análises com múltiplos níveis.

O terceiro Capítulo apresenta o modelo da pesquisa e busca tornar explícita cada relação existente no mesmo. Apresenta todo o modelo teórico multinível hipotetizado e apresenta as definições operacionais das variáveis. Por fim, apresenta as hipóteses da pesquisa, justificando as escolhas das relações propostas.

O quarto Capítulo apresenta o método de pesquisa adotado. Considerando os objetivos gerais e específicos apresentados (páginas 9 e 10), o referencial teórico apresentado, o modelo teórico hipotetizado, as hipóteses aventadas, apresenta-se o método utilizado para testar as relações propostas e atingir os objetivos geral e específicos da Tese. O Capítulo 5 apresenta os resultados do Estudo 1, ou seja, o estudo dedicado a adaptar o instrumento de PPRH e buscar evidências de validade interna dos instrumentos utilizados na pesquisa. Além disso, apresenta os resultados do Estudo 2, ou seja, a testagem empírica do modelo teórico hipotetizado no Capítulo 3. O sexto Capítulo da Tese apresenta a discussão dos resultados obtidos à luz do referencial teórico apresentado. Por fim, o último Capítulo apresenta as conclusões e considerações finais.

2. Referencial Teórico

O propósito de uma revisão de literatura é guiar o pesquisador na compreensão dos problemas do campo, levantar questões de pesquisa e justificar a escolha destas questões e do método adotado para responde-las (Hart, 2005). Dessa forma, este Capítulo tem o objetivo de apresentar uma revisão da literatura sobre os principais temas e construtos de pesquisa apresentados na Introdução. O Capítulo procura elucidar para o leitor as justificativas teóricas para a adoção do modelo teórico multinível hipotetizado e apresentado no Capítulo 3. Ressalte-se que não se pretendeu esgotar a temática no referencial teórico. A pesquisa bibliográfica procurou, sim, compreender as influências das variáveis antecedentes apresentadas no desempenho individual no trabalho e a importância de análises com múltiplos níveis de análise dentro do campo do CO.

O referencial teórico proposto estabeleceu como critério o levantamento de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, entre 2005 e 2017, das áreas de administração, recursos humanos, comportamento organizacional e psicologia organizacional, classificados por fator de impacto entre A1 e B2 pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (sistema Qualis) e cujas linhas editoriais abarcavam temáticas relacionadas direta e indiretamente com os objetivos da Tese, consoante o realizado por Borges-Andrade e Pagotto (2010) e Meneses, Coelho Jr., Ferreira, Paschoal, e Silva Filho (2014). Contudo, devido à amplitude do tema, é inevitável ampliar o período tratado (anterior ao ano de 2005) no escopo do referencial teórico e apresentar um conjunto de estudos considerados clássicos e estudos para demonstrar a construção histórica de cada variável em análise. Foram incluídos também livros e manuais (*handbooks*) de referência sobre o tema, como os de Borges e Mourão (2013), Limongi-França (2008) e Sonnentag (2002).

Inicialmente, a Seção 2.1 abordará a variável critério dessa pesquisa, o desempenho individual no trabalho. Procura-se demonstrar a centralidade desse construto para o campo de estudo do comportamento organizacional, em geral, e do RH, em específico. A Seção 2.2 apresenta um breve histórico da gestão de recursos humanos. Após, a Seção 2.3 tratará das PRH e a importância das percepções (individuais e coletivas) das práticas para investigar o desempenho individual no trabalho. A Seção 2.4 aborda cidadania organizacional, sua importância para a efetividade das organizações e sua influência no desempenho individual no trabalho, especialmente no nível de unidades.

A Seção 2.5 aborda o comprometimento organizacional, de forma ampla, e, de maneira específica, a influência que um de seus componentes, o comprometimento organizacional afetivo, possui no desempenho humano. A Seção 2.6 trata da intenção de rotatividade. Inicialmente, aborda-se o fenômeno da rotatividade voluntária e a importância que a intenção de rotatividade possui como preditor de comportamentos de interesse da organização, tais como o desempenho individual no trabalho. Por fim, a Seção 2.7 tratará da teoria multinível, sua importância para os estudos organizacionais e a pertinência da utilização dessa abordagem para a presente pesquisa.

2.1. Desempenho Individual no Trabalho

O desempenho no trabalho é um construto central para o comportamento organizacional (Bendassolli, 2012). Grande parte da produção científica do campo tem interesse em investigar variáveis que possam influenciar o desempenho em seus distintos níveis de análise (Carpini *et al.*, 2017). Além da centralidade nas investigações científicas, o fenômeno é fundamental nas atividades de profissionais da área de recursos humanos (O'Boyle & Aguinis, 2012). Portanto, investigações sobre o tema possuem interesse científico e prático (ou de aplicação científica).

Grande parte do trabalho diário dos profissionais de RH está relacionado ao desempenho dos indivíduos nas organizações (Bendassolli, 2012). Por isso, a preocupação em buscar evidências da influência de variáveis do campo do comportamento organizacional sobre o desempenho dos colaboradores. Os profissionais utilizam, inclusive, o incremento no desempenho dos indivíduos no trabalho como métrica de avaliação de eficácia de suas ações (O'Boyle & Aguinis, 2012).

Devido a essa relevância, desempenho individual no trabalho é uma das variáveis mais investigadas na literatura científica na área do comportamento organizacional (Cascio & Aguinis, 2008; Coelho Jr., 2009; Maia, 2014). Em recente levantamento realizado por Carpini *et al.* (2017), os autores identificaram 9299 artigos sobre desempenho nos últimos 40 anos (em levantamento realizado em 62 dos principais jornais científicos segundo o *Social Science Citation Index*). Esse volume de estudos representa um quinto do total de variáveis dependentes analisadas no campo do CO no período e nos periódicos selecionados.

O interesse deve-se a relevância do desempenho para as organizações e para os indivíduos (Sonnetag & Feese, 2002). Por meio do desempenho dos indivíduos é possível as organizações cumprirem suas respectivas missões e possuírem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. É crucial, também, para as organizações, pois possui função econômica e social. Econômica, pois resultados financeiros valorizados pelas organizações dependem do desempenho de indivíduos para serem atingidos. Social, pois os resultados organizacionais, independente do setor em que a organização atue, vão além apenas de medidas financeiras e econômicas e, da mesma maneira, também dependem do desempenho dos trabalhadores para serem alcançados. Por fim, sem o desempenho individual não há o desempenho de grupos, não há o desempenho de departamentos e, por fim, não há desempenho organizacional (Campbell & Wiernick, 2015). É importante para os indivíduos, pois demonstrar alto desempenho nas tarefas do trabalho é fonte de satisfação e orgulho

(Aguinis & O'Boyle, 2014). Além disso, possui uma função psicológica central, pois é elemento de realização individual, identidade pessoal e inserção social (Bendassolli, 2012; Sonnentag, *et al.*, 2008).

Por outro lado, segundo Bendassolli (2012) e Coelho Jr. (2009), não se observa a relevância do tema na literatura científica nacional, tendo como índice a quantidade de estudos que tratam do fenômeno. Afirmção corroborada por Meneses *et al.* (2014) em extenso levantamento realizado na literatura de gestão de pessoas (termo adotado pelos autores) nacional, em que foram identificados 12 (doze) artigos sobre planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho.

Dentro desse contexto, é importante investigar e entender de maneira mais detalhada o fenômeno, pois sem o desempenho individual não há sentido a investigação de outras variáveis como comprometimento organizacional, satisfação, seleção, necessidades de treinamento, dentre outras (Campbell & Wiernick, 2015). E nas próximas Subseções buscar-se-á detalhar de maneira mais clara o construto, especialmente, para os objetivos geral e específicos definidos para a Tese (páginas 9 e 10).

2.1.1. Definições de desempenho individual

A presente Subseção irá discorrer sobre as definições de desempenho. O objetivo é oferecer à presente narrativa um quadro geral sobre o conceito de desempenho no nível individual e sua relação com os objetivos elencados no Capítulo 1. Também discorrerá sobre os autores clássicos que estudaram o tema, com o objetivo de oferecer ao leitor uma perspectiva geral e histórica do fenômeno.

O desempenho individual no trabalho, em linguagem cotidiana, se refere a um conjunto de ações e atividades que são esperadas dos indivíduos (trabalhadores) dentro da organização. Como exemplo, um auditor analisar a prestação de contas de uma entidade é

uma atividade esperada por uma organização dedicada a auditoria ou fiscalização. Por outro lado, realizar buscas em lacunas legislativas para instruir processos administrativos para aumentar sua remuneração, não é. Mesmo que ambas sejam executadas no ambiente de trabalho, a primeira atividade, em linguagem cotidiana, pode ser classificada como desempenho no trabalho, sendo que a segunda atividade, não.

Mesmo fora do contexto da literatura do trabalho, desempenho se refere a uma atuação, comportamento, execução de um trabalho, atividade, empreendimento que exige competência e/ou eficiência (Ferreira, 2004). Ou a um modo de executar uma tarefa que terá, posteriormente, seu grau de eficiência submetido a análise e apreciação (Michaelis, 2011). Verifica-se que ambas definições estão relacionadas ao comportamento de execução de uma tarefa, de uma atividade, ou seja, o desempenho tem uma finalidade ou objetivo. Não se restringe, então, a apenas características individuais, mas a uma gama de características e aspectos relacionados a sua execução (Coelho Jr., 2009).

O conceito de desempenho, no contexto dos estudos organizacionais e de recursos humanos, está ligado à produtividade individual, de equipes ou de toda a organização (Sonnentag, *et al.*, 2008). No nível individual, vincula-se a comportamentos manifestos pelo trabalhador no exercício de suas responsabilidades e atribuições (Coelho Jr., 2009).

No mesmo sentido, diversos autores definiram o desempenho no trabalho como comportamentos que estão sob o controle do indivíduo e que contribuem para os objetivos da organização (Campbell, 1990; Motowidlo, Borman & Schmitt, 1997; Sturman, 2007). Desempenho, então, é definido como comportamento e diferenciado dos resultados desse comportamento (Carpini *et al.*, 2017). Com base em comportamentos, o conceito é aplicável ao desempenho individual no trabalho em qualquer função e em qualquer organização (Campbell, 1990). Assume-se, também, que a organização possui objetivos e os indivíduos, por meio de seus comportamentos, podem contribuir para que esses objetivos sejam atingidos

(Sturman, 2007).

Contudo, apesar da prevalência da utilização do desempenho como um construto comportamental na literatura (Bendassolli, 2012), o fenômeno foi definido de maneiras distintas em algumas investigações. Alguns estudos utilizam como definição de desempenho no trabalho não comportamentos, mas o valor que as atividades realizadas pelo indivíduo possuem para a organização (Sturman, 2007). E esse valor, em geral, refere-se ao montante monetário adicionado pelo indivíduo ao processo (Boudreau, 1992). Parte-se, então, de uma perspectiva em que os comportamentos emitidos e os resultados obtidos com esses comportamentos possuem ligação direta ou indireta. Desempenho pode ser estudado em associação com a atribuição de valor para organização e o valor aproximado obtido pela ação individual (Sturman, 2007). Nessa perspectiva conceitual, estudos longitudinais consideram custos e benefícios associados às atividades realizadas pelo indivíduo no trabalho com o objetivo de descrever o que é o desempenho (Sturman, 2007; Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart, 2003).

Outra perspectiva de definição do desempenho individual considera o desempenho como resultado (Aguinis & O'Boyle, 2014; O'Boyle & Aguinis, 2012; Vancouver, Li, Weinhardt, Steel & Purl, 2016). Nesse sentido, o desempenho pode ser definido a partir do resultado produtivo de um indivíduo no trabalho. Utiliza-se, como exemplos da abordagem, quantidade de artigos publicados, número de itens produzidos, quantidade de atendimentos realizados ou número de processos instruídos. Segundo esta abordagem conceitual, os aspectos comportamentais e o resultado desses comportamentos são relacionados. Contudo, não há uma completa sobreposição entre esses dois aspectos, pois a perspectiva de resultado não considera elementos contextuais ou variáveis que possam obstaculizar o resultado produtivo (Sonnetag *et al.*, 2008).

Desconsideram os elementos impeditivos pela crença de que as restrições ao

desempenho individual no trabalho já foram superadas. Dessa forma, distâncias geográficas, falta de suporte para comunicação, acesso ao conhecimento e informação, uso de tecnologias atrasadas já foram resolvidas pelo estágio de desenvolvimento tecnológico da sociedade (Aguinis & O'Boyle, 2014). Também pela crença de que todas as organizações alteraram suas estruturas baseadas em controle, comando e centralização por estruturas horizontalizadas e em rede (Aguinis & O'Boyle, 2014; Cascio & Aguinis, 2008), ou que os resultados dependem de apenas um grupo de excelência de trabalhadores na organização (Ready, Conger & Hill, 2010).

Bendassolli (2012), em consonância com Campbell e Wiernik (2015) e Sonnentag *et al.* (2008), afirma que resultado não é desempenho, apesar de ambos estarem relacionados. Resultados, para o autor, são estados ou condições de pessoas ou objetos que são modificados pelo desempenho. Essa transformação contribui ou não para os objetivos da organização. Ainda segundo Bendassolli (2012), definir desempenho a partir de eficiência é incorreto, pois trata-se de uma avaliação do desempenho e, para isso, devem ser selecionados critérios de desempenho pelos quais o resultado será avaliado. Além disso, segundo Campbell (2012), a eficiência não é determinada pelo desempenho de um indivíduo particularmente, mesmo se tratando dos principais líderes da organização. É, por outro lado, determinada por um conjunto mais amplo de elementos contextuais. No mesmo sentido de Bendassolli (2012), Carpini *et al.* (2017) argumentam que o desempenho deve ser estudado com foco no comportamento do indivíduo, sem considerar como desempenho estados afetivos, motivacionais, cognitivos ou mesmo os resultados dos comportamentos.

Para o objetivo da presente pesquisa, adotar-se-á a corrente majoritária e prevalente na literatura científica do comportamento organizacional. Ou seja, o desempenho como um construto comportamental. A definição constitutiva de desempenho individual, no presente

trabalho, é o conjunto de comportamentos manifestados por um indivíduo no ambiente de trabalho no exercício de suas atribuições e responsabilidades.

Importante observar, na definição constitutiva adotada, que o ambiente de trabalho, considerando a evolução de tecnologias e os novos arranjos organizacionais, não se refere apenas ao ambiente físico da organização (prédios ou salas). Os comportamentos dos trabalhadores podem ser manifestados a partir de ambientes virtuais desde que com comportamentos esperados no escopo do papel ocupacional dos indivíduos em situação de trabalho.

A próxima Subseção apresentará modelos teóricos de desempenho clássicos identificados na literatura científica, sem a pretensão de esgotar o tema. Apresentará categorias distinguíveis do que se espera que as pessoas façam no ambiente de trabalho, ou seja, as dimensões. E também um conjunto de variáveis antecedentes que já foram investigadas como preditoras do desempenho. Por fim, apresentará um conjunto de perspectivas futuras para as investigações sobre o tema.

2.1.2. Desempenho individual: dimensões, modelos, antecedentes e perspectivas

Segundo Carpini *et al.* (2017), Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011), DeNisi e Murphy (2017), DeNisi e Smith (2014) e Venkatraman e Ramanujam (1986), o desempenho é um construto multidimensional. Múltiplos critérios são necessários, portanto, para considerar os diversos resultados esperados dos indivíduos no trabalho (Carpini *et al.*, 2017; Oliveira & Oliveira, 2011). Como se verifica na prática, avaliar a influência de qualquer variável específica sobre o desempenho é tarefa complexa, pois isolar qualquer variável dentro do contexto organizacional, dentro do grande número possíveis outras variáveis, é tarefa improvável (P.P.M. Meneses, 2014). Resultados obtidos a partir de uma regressão estatística

entre uma variável critério contra qualquer medida de desempenho não podem ser tratados como achados definitivos nessa relação, sem fundamentação teórica que a sustente.

Apesar da importância prática e gerencial do tema, a ênfase da literatura científica sobre desempenho no trabalho recai sobre os fatores ou variáveis que predizem o desempenho no trabalho, contudo sem a devida atenção quanto aos critérios utilizados para que se meça o desempenho ou modelos teóricos explicativos (Campbell, 1990; Coelho Jr., 2009; Deadrick & Gardner, 2008, Fogaça, 2014). Há, inclusive, diversas abordagens e mesmo escolas de pensamento, no entanto com poucas conexões entre elas (Carpini *et al.*, 2017; Roe, 1999). A grande quantidade de estudos sugeriria que o construto estaria em nível avançado de desenvolvimento teórico, mas isso não é verdadeiro (Carpini *et al.*, 2017).

O problema de definição de critérios e de modelos teóricos explicativos surge em razão da dificuldade em se definir, de modo claro, os limites do que é desempenho no trabalho, conforme abordado na Subseção anterior. Logo, há considerável heterogeneidade conceitual e de medidas de desempenho no trabalho (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). A título de exemplo, Carpini *et al.* (2017) identificaram 97 diferentes definições de desempenho. Devido a essa dificuldade de definição, Coelho Jr. (2009) e Maia (2014) asseveram que as investigações encontram obstáculos para isolar as causas do desempenho no trabalho. Também obtém resultados inconclusivos e, além disso, para diferentes medidas há diferentes antecedentes. Outro motivo é a falta de convergência das agendas de pesquisa entre os estudos (Carpini *et al.*, 2017; Coelho Jr., 2009). Uma definição precisa (e amplamente utilizada) sobre o desempenho no trabalho teria potencial de contribuir para o desenvolvimento de estratégias de investigação empíricas do tema e proposições de modelos teóricos. Facilitaria eventuais intervenções de profissionais de recursos humanos com o objetivo de melhorar o desempenho dos indivíduos nas organizações (Kell & Motowidlo, 2012).

Em uma perspectiva histórica, um dos primeiros autores a propor modelos teóricos para explicar o fenômeno foi Campbell (1990). O autor sugeriu três determinantes para o desempenho: conhecimento declarativo, conhecimentos e habilidades procedimentais, e a motivação. O primeiro determinante se refere ao conhecimento do que fazer. O segundo se refere a como fazer e o terceiro se refere a intensidade e persistência do comportamento do indivíduo. No modelo proposto por Campbell (1990), tanto diferenças individuais e mesmo variáveis situacionais serão mediadas pelos três determinantes (Bendassolli, 2012).

O modelo proposto por Campbell (1990) decompõe o domínio desempenho em oito fatores que descrevem conteúdos específicos e relevantes, não apenas do ponto de vista estatístico, como também segundo uma apropriada descrição do que é o construto. Sugere que estes oito fatores comporiam a estrutura latente do desempenho, conforme Tabela 1.

Tabela 1
Fatores de composição do desempenho

Fator	Descrição
1. Proficiência técnica em tarefas específicas do trabalho	Reflete o grau em que o indivíduo desempenha a parte central das atividades técnicas que são relevantes no trabalho do indivíduo.
2. Proficiência técnica em tarefas não específicas do trabalho	Reflete o grau em que o indivíduo desempenha tarefas não específicas ou não relacionadas diretamente ao trabalho do indivíduo
3. Proficiência em tarefas de comunicação oral e escrita	Reflete o grau em que o indivíduo escreve ou fala de forma correta e independente de correção
4. Demonstração de esforço	Refere a consistência de esforço individual dia após dia, a frequência em que as pessoas dispõem tempo extra quando requisitadas e boa vontade em continuar trabalhando em situações adversas
5. Manutenção de disciplina pessoal	Reflete o grau em que comportamentos negativos é evitado pelo indivíduo
6. Facilitação do desempenho dos pares e do grupo (ou time)	Reflete o grau em que o indivíduo apoia seus pares, os ajuda com problemas no trabalho e age de fato como um instrutor
7. Supervisão/liderança	Reflete a proficiência em que o indivíduo influencia o desempenho dos subordinados por meio de relações interpessoais (cara a cara).
8. Gestão/administração	Reflete a proficiência em que o indivíduo articula objetivos para a unidade ou o empreendimento, organiza as pessoas e os recursos para o trabalho, monitora o progresso, ajuda a solucionar problemas, supera crises em busca de realizações, controla gastos, obtém recursos extras e representa a unidade no trato com outras unidades, organizações ou com o público

Fonte: Campbell (2012)

O modelo proposto por Campbell (1990) faz uma distinção entre dois aspectos comportamentais do desempenho. O primeiro se refere a comportamentos relacionados a

proficiência de tarefas que contribuem diretamente com a organização (fatores 1, 2, 3, 4 e 5 da Tabela 1). O segundo aspecto são comportamentos que se relacionam a elementos que se aproximam de cidadania organizacional, comportamento pró-social e espontaneidade organizacional (fatores 6, 7 e 8 da Tabela 1, segundo Motowidlo & Scotter, 1994). Cabe mencionar, entretanto, que, outrora, Katz (1964) já apontava a necessidade de a literatura de desempenho no trabalho ir além da proficiência de tarefas. Segundo o autor, o construto deveria ser abordado a partir de uma perspectiva mais plural, a qual inclui muitos outros comportamentos geradores de valor exibidos pelos indivíduos no trabalho.

A divisão aventada por Campbell (1990) está presente, também, no modelo proposto por Borman e Motowidlo (1993). Os autores sugerem a distinção do desempenho entre dois diferentes domínios: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O desempenho de tarefa, sugerem os autores, possui duas diferentes formas. A primeira forma é um conjunto de atividades que transformam diretamente materiais brutos em bens ou serviços que são oferecidos pela organização (são os produtos ou serviços da organização). São exemplos: a venda de bens, a operação de máquinas em uma indústria, ministrar aulas em uma escola, executar uma cirurgia ou descontar cheques em um banco (Kell & Motowidlo, 2012).

A segunda forma do domínio de tarefa é a execução de atividades que envolvam tarefas ou serviços que contribuam para a manutenção do núcleo técnico da organização. Exemplos desse núcleo são: abastecer o suprimento de matérias-primas, distribuir produtos acabados, ou exercer funções de planejamento, coordenação, supervisão, ou atividades relacionadas a gestão de pessoas. Estas atividades permitem a organização funcionar de forma efetiva (Kell & Motowidlo, 2012; Motowidlo & Scotter, 1994). Quando as tarefas são executadas da forma que a organização espera e valoriza, facilita-se a produção dos bens e a prestação de serviço. Por outro lado, quando as tarefas não são executadas da forma esperada e valorizada pela organização, obstaculiza-se a produção de bens e a prestação de serviços.

O segundo domínio proposto por Borman e Motowidlo (1993) é o desempenho contextual. Tratam-se de comportamentos que contribuem para a efetividade organizacional, contudo afetam o contexto psicológico, social e organizacional do trabalho (Motowidlo & Kell, 2012). São todas as ações manifestadas que não contribuem diretamente para o núcleo técnico ou que difere do que é prescrito na tarefa (Bendassolli, 2012).

A primeira forma em que o desempenho contextual é manifesto é a emissão de comportamentos que são valorizados pela organização, por exemplo, ao evitar comportamentos contra produtivos em relação a outros membros, estabelecer relações de confiança e ajuda com os pares, subordinados ou gestores, dentre outros. Esses comportamentos são valorizados, pois contribuem para a criação de um ambiente positivo dentro da organização. E também facilitam a execução de atividades que eventualmente dependem da coordenação de esforços entre os atores da organização.

A segunda forma em que o desempenho contextual é manifesto é a prontidão que o indivíduo apresenta para emitir comportamentos que são valorizados pela organização. Exemplos são comportamentos de busca de conhecimentos para resolver problemas ou apresentar maneiras alternativas para realizar as atividades organizacionais, dentre outros. E por fim, a terceira forma em que o desempenho contextual é manifesto são ações que afetam os recursos tangíveis da organização. Exemplos são o cuidado com o patrimônio físico da organização, utilização da infraestrutura disponível de maneira responsável, impedimento de furtos, dentre outros.

As diferentes formas em que o desempenho contextual é manifesto enfatizam diferentes características do contexto psicológico, social e organizacional no ambiente de trabalho (Kell & Motowidlo, 2012). A primeira forma é a influência em estados mentais de outros indivíduos dentro da organização, além de aspectos relacionados a estados mentais de grupos e mesmo de toda a organização. A prontidão que os indivíduos exibem para contribuir

com comportamentos valorizados pela organização, segunda forma de comportamentos do desempenho contextual, podem influenciar a efetividade organizacional. Por fim, a terceira forma, foca em elementos de contexto da organização na forma de recursos tangíveis.

Borman e Motowidlo (1993) descreveram cinco diferentes fatores que demonstram o desempenho contextual: voluntariamente executar atividades que não fazem parte da função do indivíduo no trabalho, persistir com entusiasmo extra ou esforço quando necessário para completar as atividades de forma bem-sucedida, ajudar e cooperar com outros membros da organização, seguir os procedimentos mesmo quando é pessoalmente inconveniente, e endossar, apoiar e defender os objetivos organizacionais. Coelho Jr. (2009) diferencia o desempenho contextual a partir de dois diferentes tipos: comportamentos relacionados diretamente ao funcionamento da organização e comportamentos proativos que implicam mudança de processos e procedimentos organizacionais.

Borman *et al.* (2001) apresentam um refinamento no modelo com cinco fatores proposto por Borman e Motowidlo (1993). Segundo Borman *et al.* (2001), o desempenho contextual compreende três diferentes dimensões: apoio pessoal, apoio a organização e consciência de iniciativas, conforme Tabela 2. O modelo inclui o apoio a organização e retira ações relacionadas aos recursos intangíveis da organização.

Tabela 2
Dimensões do desempenho contextual

Dimensão	Descrição
Apoio pessoal	Ajudar outros membros da organização oferecendo sugestões, ensinando-lhes conhecimentos úteis, realizando diretamente algumas de suas tarefas e oferecendo suporte emocional problemas pessoais. Cooperar com outros aceitando sugestões, informando-os sobre eventos que eles devem conhecer, e colocar a equipe e objetivos à frente de interesses pessoais. Mostrar consideração, cortesia e tato nas relações com outros, bem como motivar e mostrar confiança.
Apoio a organização	Promover, defender e representar de forma positiva a organização, bem como expressar satisfação e mostrar lealdade para com a organização, apesar de eventuais dificuldades temporárias. Apoiar a organização em sua missão e objetivos, em conformidade com os procedimentos e regras organizacionais, além de sugerir melhorias.
Consciência de iniciativas	Persistir com esforço extra, apesar de condições adversas. Tomar a iniciativa de fazer tudo o que é necessário para alcançar objetivos, mesmo que eles não sejam parte dos deveres do indivíduo, e buscar outras atividades produtivas quando as atividades de sua atribuição forem concluídas. Desenvolver conhecimentos e habilidades, aproveitando as

Tabela 2
Dimensões do desempenho contextual

Dimensão	Descrição
	oportunidades dentro da organização e fora da organização com o uso de seus próprios tempo e recursos.

Fonte: Borman *et al.* (2001)

É relevante pontuar a diferença entre o desempenho na tarefa e o desempenho contextual. O primeiro se refere a capacidade ou a proficiência do indivíduo executar atividades prescritas e valorizadas pela organização, pois facilitam a produção de bens e serviços. Por outro lado, o desempenho contextual abarca comportamentos que são valorizados pela organização e também para a efetividade organizacional. Contudo, são comportamentos que afetam os estados mentais, sociais e organizacionais do contexto do trabalho (Kell & Motowidlo, 2012).

Outra importante diferença a ser assinalada, especialmente para as variáveis utilizadas no presente Estudo, é a existente entre desempenho contextual e cidadania organizacional. Lembrando, contudo, que a variável cidadania organizacional será tratada de maneira mais detida em Seção própria a frente. Os dois construtos incluem ajuda interpessoal, ou seja, pesquisadores que procuram compreender comportamentos relacionados a ajuda interpessoal podem relatar estar estudando aspectos do desempenho contextual ou de cidadania organizacional (Motowidlo, 2000).

Segundo Motowidlo (2000) e Hoffman, Blair, Meriac & Woehr (2007), apesar dos construtos representarem comportamentos semelhantes, há diferenças que justificam a preservação de ambos como construtos distintos. O desempenho contextual se refere a comportamentos emitidos no papel do trabalhador no contexto laboral. Também podem ser recompensados (Hoffman *et al.*, 2007). Além disso, desempenho contextual advém de pesquisas relacionadas a seleção. Cidadania organizacional advém de pesquisas sobre satisfação no trabalho, ou seja, históricos de pesquisa distintos e mesmo de diferentes tradições intelectuais (Motowidlo, 2000). Por fim, cabe mencionar que os construtos possuem

diferentes dimensões, conforme pode se depreende da comparação das dimensões dos construtos apresentadas neste Capítulo.

Além disso, o presente estudo utiliza medidas (e que serão discutidas de maneira mais detida no Capítulo 4) distintas para comportamentos relacionados a desempenho (proficiência de atividades) e de cidadania organizacional. Nesse sentido, adotou-se para a variável critério desta Tese medida de auto relato de desempenho focada em tarefas (Coelho Jr., *et al.*, 2010), e tratada de maneira mais detida em Subseção própria.

Griffin, Neal e Parker (2007) propõe um modelo teórico para explicar o desempenho individual no trabalho com base nas funções desempenhadas pelo indivíduo na organização. A primeira dimensão é a proficiência do indivíduo. Trata-se de requisitos formais de desempenho das atividades, portanto, com padrões mais claros para a avaliação de desempenho. A segunda dimensão, adaptabilidade, descreve até que ponto um indivíduo se adapta às mudanças em um sistema de trabalho ou funções de trabalho. A terceira dimensão, pró atividade, descreve a medida em que o indivíduo realiza ações sem necessidade de comando para antecipar ou iniciar mudanças no sistema de trabalho ou funções de trabalho. Segundo Griffin *et al.* (2007), as dimensões adaptabilidade e pró atividade são importantes em ambientes ou contextos de trabalho que envolvam incertezas em aspectos das funções de trabalho e que não podem ser formalizadas, ou a formalização pode comprometer os resultados.

No que tange a proficiência da tarefa, objeto de análise desta Tese, Griffin *et al.* (2007) descrevem a dimensão a partir de três diferentes sub dimensões. A primeira se refere à proficiência individual. A sub dimensão versa sobre comportamentos que podem ser formalizados e não estão incorporados em um contexto social (vinculados a ações relacionadas a unidades ou a organização). Esses comportamentos refletem o grau em que o

trabalhador atende as expectativas e exigências conhecidas de sua função individual na organização.

É importante mencionar que os modelos de gestão de desempenho tratam, em geral, apenas dessa sub dimensão (Griffin *et al.*, 2007). Ou seja, as avaliações não examinam, em geral, outros comportamentos que influenciam o desempenho. Ignorando, portanto, fatores contextuais (Coelho Jr., 2009). No contexto do presente Estudo, discutir-se-á na Subseção que trata dos instrumentos de medidas, as implicações dessa lacuna para o presente Estudo.

A segunda sub dimensão cuida de comportamentos que podem ser formalizados e fazem parte de um contexto de grupos ou unidades organizacionais. Esses comportamentos refletem a função que o indivíduo deve ter como membro de um grupo ou de uma unidade organizacional. Por fim, a última sub dimensão é a proficiência individual como membro de uma organização. A sub dimensão descreve comportamentos no contexto organizacional. Refletem, desse modo, o grau que um indivíduo atende as expectativas e requisitos de um trabalhador como membro de uma organização.

Além dos modelos teóricos apresentados, Bendassolli (2012) e Griffin *et al.* (2007) apresentam outros modelos teóricos que possuem relevância na literatura científica sobre desempenho, conforme se observa na Tabela 3:

Tabela 3
Modelos teóricos sobre desempenho

Autores	Proposta	Principais elementos
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam em dois estágios: <ul style="list-style-type: none">• Estágio de transição;• Estágio de manutenção As dimensões são: <ul style="list-style-type: none">• Comportamentos orientados para a tarefa• Comportamentos interpessoais• Comportamentos de indisponibilidade• Comportamentos destrutivos
Frese & Zapf; Frese & Fay (2001) e Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho é visto como um processo de ação regulado na seguinte sequência: <ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento de objetivos;• Busca de informação;• Planejamento;

Tabela 3
Modelos teóricos sobre desempenho

Autores	Proposta	Principais elementos
Pulakos <i>et al.</i> (2000); Pulakos <i>et al.</i> (2002); Griffin, <i>et al.</i> (2007) Sonnentag <i>et al.</i> (2008)	Desempenho adaptativo	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento; • <i>Feedback</i> <p>O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal e composta por três facetas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Auto iniciativa 2. Proatividade 3. Persistência <p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa em oito dimensões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lidar com situações de crise 2. Lidar com o stress no trabalho 3. Resolver problemas criativamente 4. Lidar com situações incertas ou imprevisíveis 5. Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho 6. Demonstrar adaptabilidade interpessoal 7. Demonstrar adaptabilidade cultural 8. Demonstrar adaptabilidade física
Beal, Weiss, Barros & MacDermid (2005)	Desempenho episódico	<p>Episódios de desempenho são segmentos compartimentais que são tematicamente organizados em torno de objetivos ou metas organizacionais relevantes. O processo envolve seis aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de recursos cognitivos e sua alocação 2. Demandas de atenção não relacionadas à tarefa 3. Auto regulação da atenção 4. Regulação de recursos 5. Tração de tarefas com efeitos na atenção 6. Foco individual na tarefa ou em outro objeto
Johnson, 2003		<p>Desempenho de tarefa Desempenho de cidadania Desempenho adaptativo</p>

Fonte: Bendassolli (2012) e Griffin *et al.* (2007), com adaptações

Conforme se observa na descrição dos diferentes modelos apresentados, o desempenho no trabalho é um conceito multidimensional e multicausal, pois incluem-se, além de variáveis individuais, variáveis de contexto e de nível organizacional (Bendassolli, 2012; Brandão, 2008; Coelho Jr., Borges-Andrade & Pereira, 2010; Maia, 2014; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Nohe, Michel & Sonnentag, 2014; Sonnentag & Frese, 2002; Sonnentag *et al.*, 2008). A literatura, inclusive, apresenta dificuldades em investigações sobre a influências de causas sistêmicas no desempenho. Por isso, em geral, são estudadas apenas variáveis de nível individual como antecedentes do desempenho individual (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011).

Os diversos modelos teóricos apresentados até o momento demonstram que diversas variáveis podem influenciar o desempenho individual no trabalho. Logo, há um conjunto significativo de possíveis variáveis que tem o potencial de influenciar o indivíduo a desempenhar ou não. Fogaça, Rego, Armond e Mendonça (2016), em levantamento bibliométrico na literatura de desempenho no trabalho entre os anos de 2011 e 2015 em 23 dos principais periódicos internacionais de administração, negócios e psicologia, apontam a falta de tendência de preditores em estudos sobre o desempenho.

Nos 96 estudos identificados pelas autoras, as autoras descreveram os seguintes preditores para desempenho individual: cidadania organizacional, comprometimento, traços de personalidade (10 para cada variável), satisfação (6), empoderamento (5), *turnover* (5), liderança (4), motivação (3), afeto (2), liderança informal, *coaching*, justiça organizacional e absenteísmo (uma vez cada variável). Outros cinco estudos possuíam os seguintes preditores: remuneração com base em desempenho, incentivos financeiros e políticas organizacionais. Variáveis organizacionais de apoio como o apoio social (1), características do trabalho (1), flexibilidade de gestão de recursos humanos e de contexto de tarefas (1) também foram investigados como preditores de Desempenho Humano no Trabalho.

Devido a esta falta de tendência, as variáveis que influenciam o desempenho individual no trabalho podem ser melhor compreendidas (e agrupadas) utilizando-se de diferentes perspectivas. Roe (1999) apresenta uma extensa lista de variáveis que influenciam o desempenho no trabalho a partir de duas diferentes perspectivas – variáveis gerais de desempenho e variáveis distintas de desempenho.

Variáveis gerais de desempenho são aquelas que influenciam o desempenho individual, independentemente de habilidades pessoais, traços de personalidade ou outras características. As variáveis distintas de desempenho são características individuais duráveis

em que as pessoas são diferentes, e que afetam o desempenho, independentemente da tarefa e da situação a que o trabalhador está exposto, conforme descrito na Tabela 4.

Tabela 4
Variáveis que influenciam o desempenho

Variáveis gerais de desempenho	
Objetivos da tarefa: especificação da tarefa, demandas da tarefa, amplitude da tarefa e estrutura temporal da tarefa	Feedback: feedback durante o desempenho e feedback dos resultados
Ambiente de trabalho: fatores impeditivos, fatores facilitadores e controle	Recompensas: nível de recompensa, contingências das recompensas e forma das recompensas
Condições físicas: iluminação, barulho, organização espacial	Demanda por recursos: dinâmica das demandas e estado
Equipamentos: funcionalidade e usabilidade	Emoções: ativação das emoções e ansiedade
Motivação: Comprometimento Organizacional, Comprometimento Organizacional com a função e com a tarefa	Satisfação: satisfação geral
Competência: conhecimento e habilidades	Horas trabalhadas: duração do dia de trabalho, pausas no trabalho, e escalas e turnos de trabalho
Preparo para a ação: desenvolvimento de objetivos, planejamento e escolhas estratégicas	Sono: privação do sono e qualidade do sono
Curso da ação: interrupções, erros e falhas, e tempo na tarefa	Fatores sociais e organizacionais: liderança e atributos organizacionais
Ser observado: audiência e monitoramento	
Variáveis distintas de desempenho	
Motivação: motivação para realização, valores, interesses, preferências e objetivos pessoais	Personalidade: traços, atitudes e auto avaliação
Capacidade de desempenho: habilidades, competências, experiência, estilo de trabalho e vitalidade	Idade
Sexo	

Fonte: Roe (1999), com alterações

Segundo Sonnentag *et al.* (2008), é possível agrupar os preditores do desempenho no trabalho em dois grupos principais: preditores individuais e preditores situacionais. Contudo, esses dois conjuntos não são mutuamente excludentes. É possível estudar o fenômeno por diferentes ângulos e complementar uma abordagem a partir de um conjunto de preditores da outra. As abordagens apresentadas pelas autoras podem ser resumidas conforme a Tabela 5.

Tabela 5
Perspectivas a partir das quais se pode estudar desempenho

	Variáveis individuais	Variáveis situacionais
Principal questão tratada	Quais indivíduos apresentam o melhor desempenho	Em quais situações os indivíduos apresentam o melhor desempenho?

Tabela 5

Perspectivas a partir das quais se pode estudar desempenho

	Variáveis individuais	Variáveis situacionais
Preditores principais e achados empíricos	Capacidades cognitivas, motivação e personalidade, e experiência profissional	Características do contexto do trabalho e ambiente organizacional, papéis dos estressores, limitadores situacionais
Implicações práticas para a melhoria do desempenho	Treinamento, seleção, exposição a experiências específicas	Desenho do trabalho

Fonte: Sonnentag e Frese (2002) e Sonnentag *et al.* (2008)

Estudos que buscam descobrir preditores individuais visam investigar as diferenças de desempenho entre indivíduos e procuram compreender variáveis antecedentes que influenciam essas diferenças (Sonnentag & Frese, 2002). Grande parte das pesquisas em preditores individuais de desempenho focam em variáveis de habilidade, conhecimento, experiência no trabalho e traços cognitivos (Sonnentag *et al.*, 2008). Além dessas variáveis, pesquisadores buscam compreender também se diferentes traços de personalidade, traços motivacionais, auto eficácia, sono, ansiedade, percepção de justiça, resistência a mudança, tempo de serviço, idade, atitudes, cargos, influenciam diferenças de desempenho entre indivíduos (Coelho Jr., 2009; Maia 2014; Macedo, 2007; Queiroga, 2011; Sonnentag & Frese, 2002).

No entanto, o desempenho não é influenciado apenas por diferenças existentes entre os indivíduos. É influenciado também por características do contexto em que o desempenho ocorre, especialmente fatores do ambiente de trabalho (Coelho Jr., 2009; Sonnentag *et al.*, 2008). O conjunto de variáveis situacionais, segundo Sonnentag e Frese (2002), alude sobre fatores do ambiente em que os indivíduos estão inseridos e que possuem a faculdade de estimular o desempenho ou, por outro lado, impedir o desempenho desses indivíduos. Sonnentag e Frese (2002) agrupam o conjunto de estudos em duas distintas abordagens: investigações que procuram compreender variáveis que estimulam o desempenho, e investigações que procuram compreender variáveis que impedem o desempenho.

No escopo da primeira abordagem, há investigações sobre as características do trabalho, ou seja, as características das atribuições e responsabilidades dos trabalhadores. O que para a realidade das organizações públicas federais brasileiras, refere-se ao cargo ou função comissionada ocupados. Um ponto importante a ser ressaltado, no que concerne a diferenças individuais, é a influência entre as características e finalidade de cargo e o desempenho. Consoante Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) e Sonnentag *et al.* (2008).

Há relações preditivas positivas entre o desenho de tarefas do cargo exercido pelo indivíduo e o desempenho individual no trabalho. Coelho Jr. (2009) sugere, inclusive, que variáveis relativas ao cargo podem ser melhores preditores de desempenho quando comparadas a outras variáveis pessoais. No mesmo sentido, Hackman e Oldham (1976) propuseram o Modelo de Características de Trabalho (em tradução livre de *Job Characteristics Model*). Segundo este modelo explicativo, trabalhos enriquecidos e complexos (composto de características como variedade de habilidades necessárias para a sua execução, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia, e *feedback* do trabalho) estão associados a um aumento de satisfação, motivação, redução no absenteísmo e efetividade no trabalho (Fried & Ferris, 1987).

A segunda perspectiva proposta por Sonnentag e Feese (2002) aborda estudos em que fatores situacionais que restringem ou impedem o desempenho. Dentro dessa perspectiva há poucos estudos publicados (Coelho Jr., 2009). As investigações, em geral, buscam compreender a ambiguidade e conflitos de funções dentro da organização, falta de informações necessárias para a realização das atividades, problemas com a infraestrutura ou falta de materiais (Sonnentag *et al.*, 2008).

Em síntese, há diferentes antecedentes, abordagens, modelos teóricos, linhas de estudos e pesquisas sobre o desempenho individual de trabalho. Inclusive, é comum a utilização de duas ou mais abordagens na literatura e a utilização, em um mesmo desenho de

pesquisa, de variáveis individuais e contextuais como antecedentes (Carpini *et al.*, 2017). A utilização de distintas abordagens pode, inclusive, contribuir, significativamente, para a predição de desempenho no trabalho (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011).

O objetivo geral da Tese (ver página 9 e 10) é compreender variáveis individuais e de contexto que possam ajudar a explicar o fenômeno do desempenho individual no trabalho. Há uma larga tradição de pesquisas que buscam compreender se variáveis individuais influenciam o desempenho. Todavia, conforme inicialmente exposto na Introdução, há ainda carências em compreender as influências de variáveis de contexto nesta relação (Bendassolli, 2012; Coelho Jr., 2009). Nesse sentido, o presente estudo procura contribuir com essas carências, avaliando se a percepção compartilhada de PRH e cidadania organizacional no nível de unidade organizacional influenciam o desempenho (Podsakoff *et al.*, 2014; Wright & Ulrich, 2017). O modelo proposto busca compreender eventuais relações empíricas entre PPRH, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade e o desempenho individual no trabalho, no entanto no nível individual.

Além do arcabouço teórico apresentado, é importante apresentar perspectivas recentes no estudo do desempenho individual. Nessa perspectiva mais atual, Bendassolli (2012) destacou três principais linhas de investigações sobre o desempenho no trabalho. A primeira trata de características ou dimensões de desempenho para determinadas categorias profissionais, tais como novos colaboradores (Maia, 2014) ou de gestores – a qual a presente Tese pretende avaliar. A segunda linha de estudos da atualidade foca em aspectos dinâmicos do trabalho. O objetivo é avaliar se o desempenho no trabalho é constante com o passar do tempo e, em caso negativo, quais são os fatores que influenciam essa mudança. Por fim, a terceira linha de pesquisa, a qual essa pesquisa também se enquadra, é verificar preditores individuais e situacionais que influenciam o desempenho. Busca-se, então, responder quais variáveis podem influenciar a melhoria do desempenho individual no trabalho, tanto a partir

de preditores individuais como situacionais. A Tabela 6 demonstra, de forma resumida, as linhas de pesquisa atuais:

Tabela 6
Linhas de pesquisa atuais sobre desempenho

Linhas	Itens
Medidas globais ou conjunto de dimensões para categorias ocupacionais específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Novatos • Gestores • Fator global
Estabilidade do desempenho e mudanças interiores aos indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Oscilações temporais no desempenho • Mudanças intra individuais
Preditores interindividuais e situacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade • Experiência • Habilidades cognitivas • Motivação e auto eficácia • <i>Feedback</i> • Características do cargo • Fatores situacionais • Atitudes • Práticas de RH

Fonte: Bendassolli (2012), com adaptações; Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011); Kehoe e Wright (2013); Sanders, Cugin e Bainbridge (2015)

As medidas de desempenho no trabalho buscam realizar um diagnóstico objetivo acerca dos comportamentos que os indivíduos manifestam na execução das suas atividades. A próxima Subseção é dedicada a discussão sobre algumas delas. E para o objetivo da Tese, as diferenças existentes entre medidas subjetivas e objetivas, além de medidas de auto relato.

2.1.3. Medidas de desempenho

As medidas de desempenho devem buscar capturar o construto de forma confiável e válida, especialmente devido a relevância dos instrumentos para as organizações (Sonnentag *et al.*, 2008). O desempenho pode ser mensurado de diversas maneiras. Entretanto, as organizações, em geral, preferem utilizar medidas que estão mais acessíveis, ao contrário de avaliar a importância da medida para atingir o que foi proposto e/ou planejado (DeNisi & Smith, 2014). A dificuldade de escolher medidas efetivas de desempenho está vinculada com a já discutida dificuldade na definição do que é desempenho. Há pouco consenso na literatura

sobre a melhor forma de definir e mensurar desempenho nas pesquisas desenvolvidas no âmbito do comportamento organizacional (Carpini *et al.*, 2017).

A utilização de uma grande quantidade de critérios com grande diversidade de fontes de dados para a avaliação de desempenho, por outro lado, não é viável do ponto de vista prático e econômico para as organizações, uma vez que o custo das informações pode ser maior que os eventuais benefícios gerados (DeNisi & Smith, 2014). Deve-se, então, confiar em critérios de desempenho em que os dados possam ser obtidos de maneira eficiente, ou seja, o custo de obtenção compense os benefícios alcançados. Deve ser acessada a partir de fontes confiáveis e que, como consequência, possam gerar informações fidedignas e importantes para a tomada de decisão gerencial.

Ademais, a utilização de determinada medida de mensuração do desempenho pode deixar de abordar outro conjunto de aspectos do construto, pois o desempenho é multidimensional (Carpini *et al.*, 2017). Isso significa que, ao escolher determinado critério para representar o desempenho, outros possíveis critérios serão deixados de lado. No que se refere a pesquisa empírica, é importante a justificativa teórica para a escolha de uma medida, e mesmo o desenvolvimento de modelos empíricos, fundada na teoria, que expliquem quais dimensões são avaliadas pela medida.

O desempenho individual pode ser examinado a partir de diferentes modelos teóricos, preditores, abordagens, desenhos de pesquisa e mesmo a partir de diferentes conceitos e de uma grande variedade de medidas e de critérios (Carpini *et al.*, 2017; Coelho Jr., 2009). Essa variedade de critérios inclui notas de avaliação de desempenho, índices de produtividade, absenteísmo, *turnover*, auto relato, dentre outras (Kell & Motowidlo, 2012). Relevante observar que, devido a diferentes medidas de desempenho, há, por consequência, diferentes preditores (Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2005).

Apesar de alguns autores proporem a possibilidade de uma medida global única (Viswesvaran *et al.*, 2005), a pluralidade de dimensões e critérios implica que o desempenho no trabalho não pode ser tratado a partir de uma medida global (Bendassolli, 2012). Por se tratar de um conjunto de ações empreendidas por indivíduos em interação com diversos fatores influenciadores (com diversos níveis de análise) (Bendassolli, 2012). Logo, uma única medida global reduziria a complexidade do construto a evidências de pouca validade, especialmente externa e de critério (Coelho Jr., 2009). Por outro lado, alguns estudos indicam a existência de uma medida global de desempenho, especialmente quando se referem a medidas de auto relato (Coelho Jr., 2009).

De maneira ampla, as medidas de desempenho podem ser agrupadas a partir de duas grandes categorias: medidas objetivas e medidas subjetivas (Viswesvaran *et al.*, 2005). As medidas da primeira categoria são consideradas mais objetivas, pois, em tese, não dependem de um julgamento humano. Os registros organizacionais abarcam medidas como itens produzidos, atendimentos ou índices de produtividade, e seu foco é no resultado. Também são classificadas nessa categoria medidas como índice de absenteísmo, faltas, tempo de serviço, acidentes em serviço, atrasos, número de reclamações ou outros registros do trabalhador.

Smith (1976) chamou as medidas objetivas de medidas “duras” de desempenho. Entretanto, apesar de ser viável avaliar o desempenho de forma observável e com números, há a possibilidade da utilização de critérios contaminados. Sobretudo devido à falta de controle por parte do indivíduo sobre as contingências envolvidas no desempenho. Ignora-se outros aspectos que podem influenciar o fenômeno, tal como o contexto em que o indivíduo está inserido.

Por outro lado, medidas subjetivas abarcam avaliações de desempenho que tem seres humanos como atores centrais (Viswesvaran, *et al.*, 2005). Como o processo de avaliação é

realizado por um indivíduo, levanta-se a questão sobre quem deve ser o responsável pela avaliação. Essas medidas são de caráter auto avaliativo (indivíduo se avalia) ou hetero avaliativo (chefes, pares, subordinados avaliam o indivíduo).

Coelho Jr. (2009), em sentido semelhante ao apresentado por Viswesvaran *et al.* (2005), divide o grande número de medidas de desempenho também em duas grandes categorias. A primeira, composta de medidas chamadas “duras” (quantitativas), tanto de nível individual como de nível organizacional, pautadas em resultados observáveis. E a segunda categoria, composta de avaliações baseadas em julgamentos.

A utilização de avaliações de desempenho individuais a partir de indicadores duros permite uma avaliação dita objetiva e, em geral, vinculadas à produtividade e eficácia no trabalho (Sonnetag *et al.*, 2008). Contudo, desde a década de 1920 há a utilização de medidas subjetivas de desempenho (Viswesvaran, *et al.*, 2005). A utilização de medidas subjetivas permite capturar, segundo Coelho Jr. (2009), fatores situacionais de desempenho que vão além de medidas objetivas. Entretanto, são baseadas em opiniões colhidas de outros membros da organização (chefes, pares, subordinados), ou a percepção de desempenho do próprio indivíduo (Coelho Jr., *et al.*, 2010).

Levanta-se então a seguinte questão quanto a utilização de ferramentas subjetivas de mensuração (Jourden & Heath, 1996): a percepção do indivíduo sobre o desempenho corresponde efetivamente ao desempenho manifesto (medidas objetivas), ou se trata de uma ilusão? Além dos problemas já apontados, há poucas medidas subjetivas disponibilizadas na literatura do comportamento organizacional e, em geral, não possuem evidências de validade psicométricas (Coelho Jr., 2009; P.P.M. Menezes, 2016). Apesar do debate, não há consenso teórico quanto a forma de integrar essas duas categorias de medidas (Coelho Jr., 2009). Medidas perceptuais de desempenho podem sofrer do fenômeno de desejabilidade social, ou seja, oferecer avaliações que, de alguma forma, contribuam para que o respondente seja visto

de maneira favorável por outros indivíduos (Coelho Jr. *et al.*, 2010; Grote, 2003). Entretanto, os resultados empíricos sobre a deseabilidade social não são incontroversos, conforme se observa em Wayne e Linden (1995).

Divergência há também quanto a correlação existente entre medidas de desempenho objetivas e avaliações subjetivas. Coelho Jr. *et al.* (2010), Fonseca (2001), Hartley e Walker Jr. (1985), McEvoy e Cascio (1989), Nathan e Alexander (1988), Ones, Viswesvaran e Schmidt (1993), e Vinchur, Schippmann, Switzer e Roth (1998), apontam que é possível a utilização tanto de medidas baseadas em registros organizacionais como em avaliações subjetivas (auto ou hetero) para se mensurar o desempenho. Murray e Donegan (2003) e Pérez López, Peón e Ordás (2005) indicam que estudos de análise convergente entre medidas subjetivas e objetivas apresentaram altos índices de convergência, indicando a possibilidade de utilização de ambas para mensurar o desempenho no trabalho.

Entretanto, essa posição epistemológica não é consensual (Mezias & Starbuck, 2003). Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff e MacKenzie (1995) são categóricos ao afirmarem que “medidas de desempenho objetivas e subjetivas não devem ser usadas de modo intercambiável” (p. 587, em tradução livre). Asseveram, entretanto, que é razoável esperar que as medidas possam ser intercambiáveis na presença de algumas variáveis moderadoras como tipo de trabalho, método de avaliação, formato de avaliação e o conteúdo objetivo de avaliação.

Essas condições corroboram que uma medida subjetiva não significa que o instrumento seja assistemático ou não possua uma estrutura lógica (Coelho Jr., 2009; Pasquali, 2008). Indicam apenas que uma avaliação subjetiva possui como agente de análise um indivíduo, por meio de suas atitudes, valores, crenças, percepções e não de um dado externo (Coelho Jr. *et al.*, 2010). Importante ressaltar que medidas objetivas, repise-se, também podem conter erros de contaminação (pois estão fora do controle do indivíduo) e de

deficiências (não abordar distintas dimensões do desempenho) nos critérios (Viswesvaran, *et al.*, 2005). Outra fragilidade de algumas medidas objetivas é a de que são, na realidade, medidas de resultado e não de comportamento.

É importante, no entanto, reconhecer diferenças entre medidas subjetivas e objetivas. Segundo Wall *et al.* (2004) avaliações subjetivas tendem a focar no desempenho geral enquanto medidas objetivas tendem a focar em aspectos comportamentais específicos. No contexto da realização do presente estudo, a medida de avaliação de desempenho da organização em que laboram os participantes da pesquisa não foi desenvolvida seguindo etapas para desenvolvimento de instrumentos psicométricos. Também não foi submetida a qualquer análise de evidência de validade e, além disso, possui pouca variabilidade de notas (em análises preliminares em seis ciclos de notas de avaliação de desempenho realizadas pelo autor da presente Tese, em média, menos de 0,8% dos trabalhadores não atingiram o conceito suficiente para obter a remuneração máxima). Por esse conjunto de fatores, não era recomendável a utilização da medida de avaliação de desempenho da organização para o presente estudo (P.P.M. Menezes, 2016).

Por outro lado, não há medidas objetivas de nível individual, tais como indicadores organizacionais, restringindo-se a indicadores no nível de Unidade Organizacional. Eventuais avaliações, durante a coleta de dados por parte de servidores a outros (hetero avaliação), descaracterizariam o anonimato da coleta de dados e não seriam permitidas pela Organização, pois havia como condição primária para a coleta de dados o anonimato dos respondentes e das Unidades. Por esse conjunto de razões, adotou-se como medida de desempenho individual no trabalho para a presente Tese, o instrumento desenvolvido por Coelho Jr., *et al.* (2010). A medida foi criada a partir de critérios psicométricos e apresentou evidências de validade em outros estudos (Fogaça, 2014; Fogaça, 2018; Hollanda, 2014).

Em síntese, os vieses existentes na forma de avaliar o desempenho estão relacionados à forma em que é avaliado, ou seja, nas escalas utilizadas para a mensuração. Também estão relacionados a aspectos cognitivos e parcialidades de julgamento por parte dos avaliadores (Coelho Jr., 2009). A utilização de medidas objetivas poderia oferecer uma resposta para os vieses acima apresentados, contudo medidas subjetivas orientadas para o comportamento oferecem algumas vantagens em relação às medidas baseadas apenas em resultados (Coelho Jr., 2009; Gerhart, 2000).

Segundo Rynes *et al.* (2005), medidas subjetivas (tanto auto como hetero avaliação) podem ser usadas para qualquer tipo de trabalho. Isso significa que uma gama de posições dentro da organização que executem tarefas objetivas podem ser objeto de avaliação com esse tipo de medida. Em segundo lugar, permitem que o avaliador acrescente a avaliação variáveis que não estão sob o controle do empregado, mas, no entanto, influenciam o desempenho. Em terceiro lugar, medidas subjetivas permitem um foco além de resultados eventualmente alcançados. Podem avaliar, portanto, a forma que esses resultados foram atingidos.

Por fim, medidas subjetivas evitam a possibilidade de os colaboradores se concentrarem apenas em resultados objetivamente mensurados, em detrimento de comportamentos pró-sociais mais amplos. Também por esse conjunto de motivos, a presente Tese utilizará como medida da variável critério uma medida subjetiva e que já apresentou evidências de validade em outros estudos, conforme recomendação apresentada por Coelho Jr. (2009) e P.P.M. Meneses (2016).

Por fim, conforme apontado por Carpini *et al.* (2017) e Coelho Jr. (2009), a divergência teórica da validade e fidedignidade das diversas medidas de avaliação de desempenho não é consensual e está longe de chegar a uma unidade de pensamento. Do ponto de vista acadêmico, entretanto, cabe ao pesquisador buscar compreender o fenômeno e

desenvolver arcabouço teórico para explica-lo. Além disto, oferecer ferramental prático para os profissionais do campo, uma vez que a Administração é ciência aplicada, *pari passu* a utilização de procedimento metodológicos com evidências de validade e confiáveis.

Conforme relatado anteriormente, avaliar a influência de uma variável específica qualquer no desempenho é tarefa complexa, devido à provável incidência de multicolinearidade (P.P.M. Meseses, 2014). Apenas resultados obtidos a partir de uma regressão entre uma variável dependente contra qualquer medida de desempenho não podem ser tratados como definitivos, apesar de serem estatisticamente significativos (Guest, 2011). A razão disto é a grande quantidade de variáveis capazes de influenciar desempenho. Essas variáveis vão desde aspectos da própria organização (e seus níveis de análise como individual, grupos, unidades) quanto variáveis externas à organização, tais como o ramo em que a organização está inserida, as políticas locais, regionais e nacionais em que a organização atua e mesmo a situação mundial do setor econômico do qual a organização faz parte, apenas para citar algumas.

Estudos empíricos, apesar de demonstrarem a relação entre práticas de recursos humanos e desempenho organizacional (Limongi-França, 2008), ainda carecem de aprofundar a compreensão nos efeitos que a PPRH possuem sobre os indivíduos, exatamente aqueles que são diretamente impactados pelo RH (Sanders *et al.*, 2014). E há evidências empíricas que apontam a relação entre práticas de RH e resultados individuais (Guest, 2017; Meijerink, Beijer & Bos-Nehles, 2017; Shin & Konrad, 2017; Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi, 2007). E a Seção 2.3 tem como objetivo oferecer ao leitor relatos empíricos sobre a influência de práticas de RH no desempenho individual no trabalho. Contudo, por razões expostas no decorrer da narrativa, adotou-se como medida antecedente do desempenho individual no trabalho a percepção que os colaboradores possuem do conjunto de práticas oferecido pela organização. Pois, conforme assevera Limongi-França (2008) o

comportamento humano é baseado no que se percebe, e os indivíduos reagem com base em seus sentidos.

Contudo, preliminarmente, a Seção 2.2 será dedicada a desenvolver um recorte histórico sobre a área de gestão de recursos humanos até a chamada gestão estratégica de pessoas. O objetivo da Seção é realizar um recorte histórico que possa oferecer ao leitor uma sinalização, sem ser de forma exaustiva, sobre caminhos ou direções epistemológicas, baseadas na literatura de gestão de recursos humanos, que embasaram a Tese. Especialmente quanto a pertinência de estudos sobre a variável percepção de práticas de RH, a qual será tratada na Seção posterior (2.3). Sem embargo de haver direções alternativas e por vezes divergentes das apresentadas.

2.2. Gestão de recursos humanos

Gestão de recursos humanos não é um conceito singular. Refere-se a um campo de estudos que cobre uma grande variedade de estilos, escolas, perspectivas, conceitos e variáveis (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Segundo Limongi-França (2008), é o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas, dentro de um ambiente organizacional. Pode-se conceituar recursos humanos também como um conjunto de atividades estratégicas, integradas e coerente do trabalho, desenvolvimento e bem-estar das pessoas nas organizações (Armstrong & Taylor, 2012). Para Wood e Wall (2002), recursos humanos são as atividades organizacionais interessadas em recrutamento, desenvolvimento e gerenciamento dos trabalhadores. Boxall (2012) afirma que recursos humanos é uma função organizacional. Considera-a indispensável, especialmente devido à sua influência sobre o desempenho em seus diversos níveis de análise.

De forma ampla, é possível dividir a gestão de recursos humanos em dois distintos subcampos: recursos humanos em seu nível micro (funcional) e um nível macro, chamada de

gestão estratégica de recursos humanos (Fisher, 1989; Wright & Boswell, 2002). O nível micro da gestão de recursos humanos tem como foco de interesse as funções de políticas e práticas de RH dentro da organização. Ainda no nível micro de análise, é possível identificar as funções operacionais mais clássicas ou tradicionais do RH, tais como recrutamento, seleção, TD&E, gestão do desempenho, remuneração e benefícios, condições de trabalho, além de reconhecimento. Esse nível cobre grande variedade de práticas e compõe um extenso corpo de pesquisas.

Além das tradicionais funções operacionais, há também estudos sobre as relações de organização do trabalho e a do papel do trabalhador nessa relação. Nesse conjunto, encontram-se pesquisas relacionadas às relações com sindicatos e governos (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Segundo Wright e McMahan (1992) o nível micro de análise pode ser agrupado em diferentes subdisciplinas (as mencionadas funções operacionais) e que geralmente se refletem em funções operacionais das unidades ou departamentos de RH dentro das organizações.

Estudos relacionados a tais funções operacionais não possuem grande integração, logo, indicam que cada função atua de forma isolada, com pouca coordenação entre elas (McMahan, Bell & Virick, 1998; Wright & McMahan, 1992). Isso significa que cada uma das funções operacionais tradicionais gera o desenvolvimento de ferramentas e conhecimento em uma perspectiva com foco essencialmente em uma função particular (Wright & Boswell, 2002).

Algumas funções operacionais de recursos humanos tomaram tamanha envergadura e corpo teórico que podem ser classificadas como um campo autônomo de estudos (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Exemplo disso é a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (T.D.& E.). Contudo, esses campos nem sempre estão totalmente conectados com investigações sobre outras práticas de RH e ainda com um conjunto mais amplo de problemas

relacionados ao ambiente de trabalho (McMahan, Bell & Virick, 1998). Ou seja, são estudados de maneira isolada e sem a verificação das relações entre elas.

O nível macro, ou a gestão estratégica de recursos humanos, será tratado de forma mais detida em Subseção própria a frente. Contudo, considera-se importante analisar as origens do campo de estudo de recursos humanos para verificarmos a evolução até o nível macro de análise, ou seja, o da gestão estratégica de recursos humanos.

2.2.1 Histórico da gestão de recursos humanos

De um ponto de vista histórico, administrar pessoas, como uma atividade, em ações produtivas, tem suas origens desde o começo da própria história humana (Kaufman, 2007). A função administrativa de recursos humanos, como a observamos nas organizações atualmente, entretanto, tem suas origens no final do século XIX (Evans, 2003). A organização das atividades de recursos humanos não estava agregada em um departamento específico. As atividades eram executadas de forma alternativa por indivíduos que gerenciavam plantas industriais ou extrativistas, ou pelo proprietário do negócio (Evans, 2003; Kaufman, 2007).

Os departamentos de pessoal surgiram, inicialmente, como forma de gerenciar um conjunto de atividades orientadas ao bem-estar do trabalhador. Esse profissional era chamado de “secretário de bem-estar” e, em geral, era ocupado por indivíduos com formação em enfermagem, assistência social, ou ciências domésticas. Eram posições ocupadas, predominantemente, por mulheres (Eilbirt, 1959; Kaufman, 2007). O que estava por trás da intenção da organização em executar tais atividades era um conjunto de princípios humanitários, religiosos e de bons negócios (Olgivie & Stork, 2003; Scarpello, 2008).

Por conseguinte, essas ações embrionárias e realizadas de maneira incipiente e sem objetivos e alinhamentos prévios deram lugar a unidades especializadas. Essas entidades lidavam com as relações de emprego dentro das organizações. O objetivo era cuidar de

atividades relacionadas aos indivíduos que trabalhavam nas organizações, tais como pagamento, contratação e registros de informações individuais (Kaufman, 2002; Scarpello 2008). Da mesma forma, em diversos países, houve o estabelecimento de unidades semelhantes também no setor público, especialmente, em virtude da criação de serviços oferecidos pelos estados nacionais. Além da necessidade de melhor organizar os indivíduos que prestavam esses serviços. Essas unidades surgiram no final do século XIX na Europa e início do século XX nos Estados Unidos.

Simultaneamente ao crescimento dos chamados departamentos de emprego e da própria função administrativa de RH nas organizações, verificou-se a emergência da administração científica (Kaufman, 2002). Os escritos sobre organização de negócios e de gestão surgiram no começo da década de 1880 com o fito de melhorar os sistemas produtivos dos negócios e também tratavam dos indivíduos que trabalhavam nas organizações (Kaufman, 2007). Contudo, é indiscutível o impacto que as experiências de Taylor e Fayol tiveram para atingir o objetivo de oferecer fundamentos científicos a administração. Na perspectiva da administração científica, o papel da gerência de indivíduos nos sistemas produtivos é o de aumentar a eficiência com formas adequadas de contratação, supervisão, ritmo de produção, atribuições, pausas para descanso e recompensas. A racionalização dos locais de trabalho e do próprio trabalho combinados com as corretas compensações deveriam oferecer o máximo de cada empregado para a organização (Scarpello, 2008).

Um fator histórico determinante no desenvolvimento da gestão de recursos humanos, essencialmente nos Estados Unidos e na Europa, foi a primeira guerra mundial (Tyson, 2006). Com a grande expansão da demanda por produtos relacionados a guerra e, eventualmente, menor número de trabalhadores, houve um grande estímulo para a racionalização dos processos produtivos com o objetivo de aumentar a produtividade que a contingência mundial exigia (Kaufman, 2007). Especialmente nos Estados Unidos, houve

uma grande prosperidade econômica e a maciça oferta de empregos. Em consequência, existiu um crescimento dos níveis de *turnover* e aumento nas remunerações dos trabalhadores.

Outro fato histórico, marcante no desenvolvimento da gestão de recursos humanos, foi o movimento do capitalismo de bem-estar (Kaufman, 2003). Na vanguarda desse movimento estavam grandes corporações, tais como *AT&T*, *Standard Oil*, *Dupont* e *GE*, e mesmo algumas corporações menores, mas que possuíam um ponto em comum: a compreensão de que o trabalho dos indivíduos não poderia ser comercializado como qualquer *commodity*, pois “ali há alma” (Barbash, 1989). As organizações compreenderam, então, que os empregados são recursos valiosos para a organização.

Nesse sentido, é importante mencionar o trabalho de Commons (1919) que, em um período em que as organizações eram dominadas por engenheiros, compreendeu que as atividades laborais dos indivíduos dentro das organizações não poderiam ser tratadas apenas como um custo, em sentido contábil, mas como uma parte essencial ao desenvolvimento das atividades organizacionais e fundamental para que as organizações atingissem seus objetivos. Commons é reconhecido por levar em consideração a boa vontade do trabalhador e que esse trabalhador pode empreender toda a sua alma e sua energia no que faz e não pode ser recortado em partes e movimentos, pois o trabalhador é um ser humano e não uma máquina (Commons, 1919). Ideia muito semelhante a trocas sociais, contudo desenvolvida mais de quatro décadas após seus escritos e tratada mais detidamente a frente neste Capítulo.

Ainda no contexto americano, no pós-guerra, surgiram dois novos termos para definir as relações de trabalho: administração de pessoal e relações industriais (Kaufman, 2007; Kaufman, 2010). O primeiro termo se refere a unidade organizacional que une atividades relacionadas ao bem-estar do trabalhador e as atividades relacionadas à gestão burocratizada dos trabalhadores (o chamado departamento de pessoal). No contexto europeu, havia ainda a

prevalência da nomenclatura de bem-estar, ou mesmo departamentos sociais de empregados. De qualquer forma, as unidades enfatizavam o aspecto de bem-estar da gestão na força de trabalho (Kaufman, 2010).

Durante esse período, utilizou-se o termo “relações industriais” (ou relações de emprego) no contexto norte americano (EUA e Canadá). A expressão tratava de ações da organização para evitar preocupações com movimentos trabalhistas, agitações e mesmo greves de trabalhadores. E, também, de ações que a organização executava na relação direta empregado-empregador (Godard & Delaney, 2002). Outros países não adotaram o termo “relações industriais” de maneira ampla, como no contexto norte-americano, e, quando adotado, se referia a ações pontuais na relação com sindicatos até o período imediatamente posterior a Segunda Guerra Mundial.

Durante os anos de 1920, surgiram as primeiras ações estruturantes para que as práticas de recursos humanos pudessem se desenvolver. Surgiram os primeiros jornais acadêmicos, associações, cursos específicos dentro de universidades e programas de pesquisa que contribuíram para o desenvolvimento acadêmico e prático do campo (Kaufman, 2007). Entretanto, a profunda crise econômica do final da década de 1920 transformou o desenvolvimento do campo da gestão de recursos humanos, pois os movimentos que buscavam tratar do bem-estar do trabalhador tiveram um profundo retrocesso. Devido à crise econômica (e conseqüente corte de custos), organizações substituíram práticas avançadas. Outra razão para o retrocesso foi o grande contingente de trabalhadores procurando emprego. Esse fenômeno ofereceu um método alternativo para as organizações induzirem o trabalhador a executar suas atividades sem qualquer reclamação, devido a falta de outras alternativas de trabalho disponíveis (Kaufman, 2007).

Essa mudança afetou aspectos relacionados ao prestígio e à importância que a função de recursos humanos possuía dentro e fora das organizações (Kaufman, 2007). O RH passou

a ser visto apenas como um conjunto de técnicas para manipular trabalhadores para alcance dos objetivos da organização e uma forma de evitar a união em sindicatos. Contudo, o impacto maior foi a perda do papel de influência no nível estratégico das organizações, relegando a área a um papel puramente administrativo e tático (Kaufman, 2001).

Durante a década de 1930, mesmo com os esforços de diversas nações para sair da depressão econômica, algumas tendências no campo de recursos humanos foram dominantes. Especialmente a ideia de que o melhor método de gerenciar os empregados eram os acordos coletivos (Evans, 2003). Junto com a interferência governamental, os acordos limitaram as ações da gestão de recursos humanos, pois os departamentos de pessoal executavam suas atividades típicas apenas para o grupo de trabalhadores não sindicalizados, deixando para o departamento de relações industriais as ações de acordos coletivos (Scarpello, 2008). Por outro lado, as necessidades organizacionais (do período imediatamente anterior e durante a guerra) ofereceram a oportunidade e crescimento de atividades relacionadas à contratação e seleção, programas de treinamento, prevenção de greves e procedimentos de recompensas (Kaufman, 2007).

No caso específico do Brasil, de forma geral, pode-se dividir a cronologia da gestão de recursos humanos em algumas fases principais: antes de 1930, de 1930 até 1950, entre 1950 e 1964, entre 1964 e 1980 e 1980 até os dias atuais (Aquino, 1980; Limongi-França, 2008). É indissociável o desenvolvimento da gestão de recursos humanos do desenvolvimento industrial no Brasil. No período entre o final do século XIX e início do século XX, a economia do país era dominada por atividades agrícolas e o processo de industrialização era ainda embrionário (Lacombe & Bendassolli, 2004). Por outro lado, o movimento trabalhista possuía intensa atividade nas vidas das empresas, especialmente em decorrência do papel exercido por imigrantes que influenciaram nas relações de trabalho. Esse papel intenso na vida operária foi determinado pela ausência da atuação estatal e, devido

ao pequeno tamanho das organizações, a aproximação entre o patrão e os empresários (Aquino, 1980).

Não há, no período anterior à década de 1930, qualquer adoção de métodos ou mesmo técnicas para os departamentos de pessoal no Brasil (Aquino, 1980). Também não existe relato sobre qualquer legislação trabalhista. O conjunto de normativos surgiu apenas no primeiro governo de Getúlio Vargas (1943). No período anterior à década de 1930, não havia também qualquer unidade de gestão de recursos humanos que se responsabilizasse formalmente pelas atividades de RH. Havia uma descentralização mesmo de demandas hoje consideradas simples, tais como registros funcionais (Lacombe & Bendassolli, 2004; Limongi-França, 2008).

Entretanto, com a revolução de 1930, a situação teve significativas mudanças e com consequências de longo prazo para a gestão de RH no Brasil (Aquino, 1980). As mudanças ocorridas alteraram a base econômica do Brasil. O processo de industrialização permitiu a substituição de uma base agropecuária para o maior papel das indústrias e, como consequência, foi um dos fatores decisivos para a gestão dos trabalhadores no Brasil. O governo promoveu intervenções em questões trabalhistas tanto no que tange a proteção social do trabalhador como nas organizações sindicais. Após a revolução de 1930, houve a criação do Ministério do Trabalho, cujo objetivo era lidar com os problemas trabalhistas, inserindo forte papel estatal nas relações entre empregados e empregadores. A Constituição de 1934 (art. 121) apresentava alguns direitos, tais como o salário mínimo, jornada de trabalho de oito horas, férias anuais remuneradas, reconhecimento das convenções coletivas, e repouso semanal remunerado.

Com o advento do Estado Novo, em 1937, houve o aprofundamento das mudanças. A nova constituição atrelou os sindicatos à estrutura estatal e proibiu qualquer movimento grevista. Desta forma, o governo buscava evitar eventuais conflitos entre os trabalhadores e

os empregadores. Além disso, surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, uma ampla legislação sobre as relações trabalhistas, contudo, assim como no que se refere aos sindicatos, ainda sob a tutela do Estado (Aquino, 1980). Surgem, também, os primeiros departamentos de pessoal no Brasil. As unidades executavam atividades de rotina como registro de frequência, registro de horário de entrada e saída, além do pagamento dos salários (Limongi-França, 2008).

Um importante ator social nos novos departamentos era o chefe de pessoal. Esse gestor era responsável por cuidar dos registros profissionais, das obrigações, dos direitos e dos deveres dos trabalhadores, especialmente os relacionados a aspectos disciplinares (Aquino, 1980). O profissional tinha especial interesse no cumprimento das regras trabalhistas e não havia espaço para outras atividades fora daquelas estabelecidas nas normas.

No plano internacional, o período posterior à Segunda Guerra Mundial, e durante toda a década de 1950, foi de longa recuperação econômica para a Europa e de uma era de grande prosperidade. Os Estados Unidos surgiram, no período, como uma grande potência mundial. Nesse contexto econômico, a gestão de RH teve avanço considerável nas grandes corporações que surgiram no pós-guerra, contudo com um status e importância reduzidos (Kaufman, 2007). Particularmente, pelo grande domínio das relações sindicais e sua importância nas relações com os trabalhadores (Scarpello, 2008).

Cabe ressaltar que, durante este período de recuperação econômica, outro ator global se destacou no campo de gestão de recursos humanos: o Japão. O desenvolvimento econômico industrial japonês teve relação com o poder e autoridade que os departamentos de pessoal das organizações japonesas possuíam (Kaufman, 2007). O modelo japonês de desenvolvimento industrial se tornou referência para diversos países. No que se refere à gestão de recursos humanos, verificou-se que eram modelos desenvolvidos pelos próprios norte americanos e europeus na década de 1920. Em especial no que tange à segurança no

emprego e aos arranjos de trabalho que garantiam a estabilidade da força de trabalho em cada organização (Dayal, Zachariah & Rajpal, 1996).

No Brasil, a década de 1950 foi marcada por mudanças significativas nas relações de trabalho. O governo de Juscelino Kubitschek promoveu um salto desenvolvimentista, com a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, química, farmacêutica, além da instalação da indústria automobilística (Limongi-França, 2008). Essa mudança alterou a complexidade tecnológica da indústria brasileira além do tamanho e complexidade das organizações que operavam no país. Houve reflexos, por conseguinte, na exigência de entregas da área de recursos humanos (Lacombe & Bendassolli, 2004). Devido ao aumento das aspirações e também do nível educacional que os trabalhadores de organizações mais estruturadas possuíam (Aquino, 1980), as relações de trabalho também ganharam em complexidade. Com base na experiência norte americana, surgiram em algumas organizações brasileiras os departamentos de relações industriais.

Entretanto, não havia, ainda, a formação acadêmica ou a infraestrutura formal que havia em outros países. Com a carência de pessoal especializado, o enfoque dos novos departamentos era maior em atividades rotineiras e de micro gerenciamento. Não houve grande evolução das práticas de recursos humanos nas organizações, permanecendo o enfoque burocrático e discricionário administrativo de cumprimento da legislação trabalhista.

Fora do Brasil, diversos fatores que ocorreram durante as décadas de 1960 e 1970 contribuíram para o avanço da gestão de RH. Inicialmente, o crescimento, desde a década de 1950 e especialmente na década de 1960, do campo do comportamento organizacional e da chamada psicologia industrial (Scarpello, 2008). Esses campos de estudo avançaram em temas como: estrutura da organização, estilos de liderança e aspectos psicológicos e sociais relacionados à interação humana dos indivíduos no ambiente de trabalho. Esse avanço permitiu que a gestão de recursos humanos procurasse também teorizar e produzir estudos

relacionados às práticas de pessoal e a aplicação de princípios das ciências sociais e de análises dos problemas organizacionais identificados (Kaufman, 2007).

Em geral, os estudos sobre o comportamento organizacional argumentavam que as organizações podiam aumentar seus níveis de desempenho utilizando desenhos estruturais e práticas de gestão que levassem em conta que os indivíduos possuíam necessidades, aspirações, e características psicológicas e sociais distintas de um indivíduo totalmente racional. Os avanços dos estudos no campo do CO contribuíram com o avanço de teorias e mesmo novos paradigmas no campo do RH, pois avançou-se de modelos das relações industriais – inflexíveis, conflituosos e evitando-se a baixa produtividade – para modelos em que se busca a flexibilidade, a aversão a conflitos e a alta produtividade. Esse conjunto de avanços contribuiu de maneira fundamental para o desenvolvimento da gestão estratégica de recursos humanos.

No Brasil, em 1964, ocorreu um golpe militar de Estado. Os militares possuíam como bandeira e ideologia o desenvolvimento e a segurança nacional. Essa bandeira permitiu um controle político e econômico do país, o que sufocou ainda mais o movimento dos trabalhadores e seus sindicatos. Em consequência, houve o aumento da tutela estatal por meio do Ministério do Trabalho.

Por outro lado, até o ano de 1973, o país observou elevados níveis de crescimento econômico. O chamado milagre econômico possibilitou a modernização e o crescimento das empresas brasileiras. E, neste período, surgiram os primeiros cargos de gestores de recursos humanos (Limongi-França, 2008), devido, especialmente, à expansão econômica. Porém, o crescimento econômico não durou muito e o país mergulhou em uma nova crise econômica com o chamado choque do petróleo (Lacombe & Bendassolli, 2004).

O baixo crescimento econômico e a abertura política (iniciada em 1974) contribuíram para que as relações de trabalho no Brasil ficassem ainda mais tensas. Os trabalhadores,

especialmente em grandes centros industriais, passaram a demonstrar maior organização entre si. Nesse período, surgiram as centrais sindicais como a Confederação Geral dos Trabalhadores e da Central Única dos Trabalhadores, além de grandes movimentos grevistas, especialmente na indústria automobilística (Limongi-França, 2008).

Como consequência da economia do país, a gestão de recursos humanos, durante o período da década de 1970, se caracterizou pela separação entre o planejamento, execução e controle. Apesar da ampliação das atividades realizadas, devido ao aumento e complexidade das organizações, a atuação do RH continuava sendo secundária dentro das organizações. A atuação ainda era condicionada pela legislação trabalhista (Lacombe & Bendassolli, 2004).

Já na década de 1980, com o avanço tecnológico, houve melhorias na forma de gerenciamento de pessoal, especialmente pelo avanço das necessidades de competências dos trabalhadores para lidar com as novas tecnologias da informação. No Brasil, observou-se a influência de novas teorias e técnicas de administração como gestão estratégica, círculos de qualidade e de gestão de desempenho (Limongi-França, 2008). A evolução das organizações criou novos desafios. O profissional de RH passou a ser estimulado a desenvolver mais conhecimento técnico gerencial e, como consequência, houve o aumento na demanda por uma gama de infraestrutura de conhecimento como cursos de graduação, programas de pós-graduação, associações profissionais e de pesquisa específicas do campo de RH, congressos e outros eventos educacionais para suprir as necessidades.

Foi possível observar, na década de 1990, novos cenários para a administração de recursos humanos no Brasil (Limongi-França, 2008). Em virtude da desregulamentação da economia, durante o governo do Presidente Fernando Collor de Mello, verificou-se queda de barreiras comerciais, acirramento de competição entre organizações que atuavam no Brasil e participação ainda maior de grupos econômicos globais, mesmo com defasagens de infraestrutura e de tecnologia (especialmente devido ao fechamento da economia brasileira

durante o período anterior a 1990). Nesse contexto, o país também se inseriu de maneira mais profunda na economia mundial (Lacombe & Bendassolli, 2004).

As organizações substituíram seus departamentos de pessoal por departamentos de recursos humanos e popularizou-se, também no Brasil, a necessidade de alinhamento estratégico entre a área de recursos humanos e a estratégia da organização. A maior qualificação dos profissionais da área e a abertura econômica do país permitiu um avanço ainda mais profundo das técnicas, bem como o desenvolvimento teórico/científico e inserção internacional da academia brasileira no campo de recursos humanos (Lacombe & Bendassolli, 2004).

Tanto no Brasil, como internacionalmente, as diversas transformações (mercado de trabalho, tecnologia, indústrias, políticas e sociais) proporcionaram o surgimento do movimento da gestão estratégica de pessoas (Camões & Meneses, 2016). O objetivo do movimento foi uma tentativa de superar o formalismo, com atribuições meramente burocráticas, de caráter administrativo, típicas da administração de recursos humanos e vincular o campo de recursos humanos à estratégia das organizações (Mussengue & Limongi-França, 2010, Camões & Meneses, 2016).

Nessa transição, as relações deixavam de ter um foco em controle. A função administrativa passou a adotar políticas e práticas que buscavam o comprometimento organizacional do trabalhador com a organização (Mussengue & Limongi-França, 2010). Há uma mudança do paradigma das estruturas organizacionais. Passou-se de estruturas burocráticas, baseadas em postos de trabalho, por estruturas mais ágeis, flexíveis e orgânicas (Camões & Meneses, 2016).

Considerando as perspectivas futuras, assim como em outros países, há a necessidade da gestão de recursos humanos no Brasil responder a algumas demandas para o maior avanço do campo, especialmente no setor público. Além de ampliar o escopo de atuação em

organizações pequenas e médias e avaliar quais ações de RH podem contribuir com os resultados organizacionais (Lacombe & Bendassolli, 2004).

Segundo Gondim, Souza e Peixoto (2013), há a necessidade de preparação dos profissionais e pesquisadores de RH para o século XXI. Isso significa considerar o quadro de mudança do mundo do trabalho e das organizações. Os desafios incluem atender às necessidades individuais e coletivas das organizações, sem desconsiderar a internacionalização. Os profissionais de RH precisam conciliar a dimensão técnica com as dimensões política e ética-moral.

Ainda segundo Gondim *et al.* (2013), os profissionais de RH precisam ajustar tendências globais de práticas de RH com as necessidades e as particularidades do contexto local. Modificar as funções tradicionais tornando-as mais afinadas a modelos de gestão em que se privilegie os conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos no lugar apenas de experiência e capacitação adquiridas. E por fim, fazer das políticas e práticas de RH um conjunto sistêmico e sinérgico que contribua para o desempenho no trabalho, um dos objetivos de análise da presente pesquisa (Limongi-França, 2008).

Por fim, e em síntese da Seção, apresenta-se uma Tabela de ações norteadoras da área de RH para o futuro. Essas ações, necessariamente, precisam de suporte teórico. Por isso, ressalta-se a importância de estudos que investiguem as práticas de RH nas organizações.

Tabela 7

Ações norteadoras da área de RH para o futuro

Questões Centrais	O que justifica a pergunta
Há um setor de gestão de pessoas estruturado? Quais os sistemas existentes? Quais deles são mais valorizados pela organização? Como os sistemas estão estruturados? Há sistemas claramente articulados de forma política e técnica com a estratégia global da organização?	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o papel da gestão de pessoas no contexto organizacional • Avaliar o desalinhamento dos sistemas visando a empreender ações para buscar articulação • Investigar o alinhamento entre terceirizados e as políticas organizacionais • Avaliar o peso de cada dimensão para empreender ações integradas
Que ferramentas e instrumentos são utilizados nos sistemas de gestão de pessoas? Há uma metodologia de controle de processos de gestão de pessoas? Como é realizado o desenho dos postos de trabalho? A organização	Avaliar a qualidade das ferramentas utilizadas e a existência de controle de processos de trabalho em gestão de pessoas que permitem o

Tabela 7

Ações norteadoras da área de RH para o futuro

Questões Centrais	O que justifica a pergunta
de trabalho leva em conta as particularidades dos trabalhos desenvolvidos, visando a preservar o bem-estar do trabalhador?	aperfeiçoamento contínuo e a melhoria da qualidade de vida no trabalho
As políticas de gestão de pessoas estão claramente explicitadas pela organização? Os procedimentos adotados nos processos de gestão de pessoas são explícitos claramente?	Avaliar a transparência de regras de procedimentos e a inclusão de aspectos fundamentais que demonstrem respeito ao ser humano
Os sistemas de gestão de pessoas estão alinhados com a missão e os objetivos organizacionais e com o cenário no qual está inserida a organização? Os profissionais de pessoas participam das decisões e dos planos estratégicos da organização? Há preocupação com a adequação do alinhamento dos sistemas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico da organização? Há preocupação com a ambiência organizacional – Comprometimento Organizacional?	Avaliar se a gestão de pessoas está alinhada às estratégias organizacionais para empreender ações de ajustamento
A gestão de pessoas é pensada em médio e longo prazos ou suas ações são voltadas para questões emergenciais? Existem mecanismos formais de planejamento	Avaliar as possibilidades de crescimento e consolidação das políticas e dos sistemas de gestão de pessoas, visando a melhorar a qualidade de vida do trabalhador, seu bem-estar e o da organização

Fonte: Gondim *et al.* (2013)

2.2.2 Gestão estratégica de recursos humanos

Conforme inicialmente tratado na Subseção anterior, a gestão estratégica de recursos humanos está relacionada a questões sistêmicas e temas com consequências mais amplas para a organização. Procura compreender como as funções operacionais de RH podem ser integradas e como essa união pode se relacionar de maneira mais ampla a estratégia organizacional (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Pode ser classificada como nível macro de análise do campo de recursos humanos. Conforme mencionado, é a segunda divisão, ou subcampo de pesquisa, que se pode adotar na gestão de recursos humanos (McMahan, Bell & Virick, 1998).

A emergência da gestão estratégica de RH é caracterizada, segundo Camões e Meneses (2016) e Wright e Ulrich (2017), por mudanças em relação a tradicional gestão do RH. A primeira mudança é a busca pela integração das práticas de RH. Além disso, a gestão

de RH passou a avaliar a estratégia da organização para determinar as suas ações, procurando ocupar um papel estratégico na organização, além de ser uma ferramenta administrativa (Camões & Meneses, 2016). A gestão estratégica de RH foca em quais são as estratégias mais amplas adotadas pela empresa e que devem ser também adotadas pelo RH. Seu desenvolvimento está atrelado ao crescimento do interesse dos pesquisadores em demonstrar a relação entre o RH e o desempenho tanto organizacional como individual (Camões, 2013; Fonseca, 2013).

A partir da década de 1980, observou-se um intenso debate sobre aspectos de gestão de pessoas que se denominou estratégico (Camões & Meneses, 2016). Contudo, como é comum a definições no campo do comportamento organizacional, a área foi definida de maneira genérica ou muitas vezes sem significados específicos (Kaufman, 2007; McMahan, Bell & Virick, 1998), havendo ainda, grande distanciamento entre o discurso e a sua prática nas organizações (Camões & Meneses, 2016).

A definição mais genérica abarca qualquer sistema ou organização de gestão de recursos humanos. Mas apenas se as escolhas adotadas sejam com uma abordagem integrada com os objetivos organizacionais. Ou seja, supostamente vinculadas com o nível estratégico da organização. Por outro lado, a definição mais específica trata de uma visão em que a gestão de recursos humanos deve buscar o envolvimento do trabalhador e oferecer um conjunto de práticas de RH de alto desempenho (Kaufman, 2007; Mussengue & Limongi-França, 2010).

Independente da definição adotada, alguns fundamentos caracterizam a chamada gestão estratégica de RH. O pressuposto básico é o de que diversas funções organizacionais procuram compreender seu papel no processo estratégico das organizações, assim como a área de recursos humanos (Camões, 2013; Wright & McMahan, 1992). Essa união entre as funções de RH e o seu caráter estratégico para as organizações torna a gestão estratégica de

recursos humanos em um novo campo de estudos (Allen & Wright, 2007). Uma premissa subjacente à gestão estratégica de RH é que organizações que adotem determinada estratégia, devem adotar um conjunto de práticas de RH diferentes de outras organizações com diferentes estratégias (Delery & Doty, 1996).

Estimulados pela competitividade entre organizações, busca-se avaliar se a forma como se gerencia os indivíduos pode oferecer uma vantagem competitiva (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Nesse sentido, outra premissa está na ideia de que os recursos humanos de uma organização podem desempenhar um papel estratégico no alcance ou maximização de resultados e do desempenho organizacional (Godard & Delaney, 2002).

Segundo o quadro de referência proposto por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009), os estudos referentes à gestão estratégica de recursos humanos, inicialmente, buscaram compreender formas de ajuste entre as atividades do RH e resultados estratégicos da organização. Essa abordagem denominou-se contingencial, pois buscou verificar como práticas de RH interagem com a estratégia das organizações para influenciar positivamente no desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996).

Ainda segundo Lengnick-Hall *et al.* (2009), houve diferentes abordagens para analisar o fenômeno e propôs-se uma abordagem de cunho universalista. Segundo essa perspectiva, há um conjunto de práticas de RH que influenciariam o desempenho organizacional independente de qualquer outra variável, tamanho a sua força e influência (Youndt *et al.*, 1996). E, por fim, evidenciando-se as dificuldades de suporte empírico na abordagem universalista (Lengnick-Hall *et al.*, 2009), mas admitindo-se que também a abordagem contingencial necessitava ser revisitada, a abordagem configuracional emerge e sugere que o desenvolvimento teórico deve seguir um princípio holístico e se basear em tipos ideais e adotar o pressuposto da equifinalidade no conjunto de práticas de RH. Segundo Lacombe e Albuquerque (2008) essa abordagem propõe a possibilidade de múltiplas combinações entre

as práticas de RH e que em conjunto podem resultar em vinculação com a estratégia e contribuir para um desempenho superior. Essas configurações são tipos ideais, construtos teóricos, não necessariamente observáveis empiricamente. Os modelos buscam configurações de práticas de RH consistentes internamente e que ao mesmo tempo maximizem o alinhamento horizontal. Também investigam as opções de estratégia na busca pelo melhor alinhamento externo das práticas de RH.

De forma sintética, é possível organizar o seguinte quadro de referência para as abordagens:

Tabela 8

Síntese sobre as abordagens dos estudos sobre práticas de RH

	Universalista	Contingencial	Configuracional
Contribuições	Demonstração da importância do capital humano para as organizações Altos níveis de significância estatística nas testagens das proposições	Inclusão de outras variáveis que fazem a mediação da relação entre práticas e desempenho Bases teóricas mais sólidas	Análise interna das práticas de RH Consideração da sinergia e interdependência entre os diferentes elementos das práticas de RH Diferentes configurações de práticas de RH podem ser igualmente eficientes
Limitações	<ul style="list-style-type: none"> • Bases teóricas deficientes • Objetivos simples • Explicações mecanicistas e racionais. • Limitações conceituais no estabelecimento de relações causais. • Medidas de desempenho baseadas exclusivamente em indicadores financeiros. • Mudança estratégica não explicada. • Práticas de RH consideradas como uma "caixa preta" 	<ul style="list-style-type: none"> • As técnicas estatísticas usadas (principalmente regressões) levam a conclusões universalistas. • Ênfase excessiva em questões de "ajuste" (fit). • Nenhuma consideração quanto a variáveis políticas. • Práticas de RH consideradas como uma "caixa preta" 	<ul style="list-style-type: none"> • A definição de padrões de gestão é uma simplificação da realidade. • Metodologias mais complexas de análise são necessárias. • Fundamentos empíricos deficientes.

Fonte: Alcázar, Fernández, Gardey (2005) e Lengnick-Hall *et al.* (2009)

Além das distintas abordagens de práticas de RH, Lengnick-Hall *et al.* (2009) argumentam que a gestão estratégica de RH procurou oferecer o foco não apenas em capacitar e motivar os trabalhadores, mas também em oferecer contribuições estratégicas do capital humano para o desempenho da organização. Essa mudança de foco altera o papel e a

própria influência dos profissionais de RH, pois se espera que o RH exerça um papel além de uma função administrativa e apenas mecânica. Essas contribuições estratégicas do capital humano ocorrem por meio de práticas de RH, mas também verificando o impacto do capital humano e capital social sobre o nível estratégico da organização.

A gestão estratégica de RH evoluiu tanto em seu escopo como em suas rotinas e atividades dentro das organizações (Lengnick-Hall, *et al.*, 2009). Essencialmente, as atividades de RH buscam ir além de unidades ou mesmo da organização no sentido de contribuir com os resultados organizacionais também fora das fronteiras organizacionais. Por meio de ações como análises da cadeia de valor da organização e dos próprios consumidores dos produtos e serviços organizacionais, tudo isso como domínio das ações do RH. No mesmo sentido, as atividades do RH também se expandem para analisar a importância e o papel do gerenciamento das pessoas para o sucesso dos negócios de organizações que atuam em múltiplos países.

Por fim, a gestão estratégica de RH busca avaliar não apenas a estratégia estabelecida ou tencionada, mas também seu grau de alinhamento em relação ao alcance dos objetivos organizacionais (Lengnick-Hall *et al.* 2009). Neste mesmo sentido, há o interesse em se avaliar os resultados atingidos e o desenvolvimento de métricas que busquem medir resultados efetivos (Camões, 2013). Não se pode deixar de mencionar que emerge, paralelamente, a necessidade de maior robustez metodológica e a importância em obter resultados de pesquisa utilizando-se múltiplos métodos, além da incorporação de desenhos de pesquisa antes deixados de lado (Bainbridge & Lee, 2014).

Em síntese, o desenvolvimento da gestão estratégica de recursos humanos buscou vinculação da área de RH com a estratégia das organizações. Contribuiu para que as práticas e políticas de RH tivessem como objetivo a melhoria de desempenho tanto no nível organizacional, quanto no nível individual, além de buscar integrar práticas, antes

funcionalmente isoladas. Além disso, procuram desenvolver competências individuais, oferecer oportunidades e melhorar os níveis motivacionais dos trabalhadores, com base na estratégia organizacional.

A transição da gestão de RH para uma gestão estratégica de RH mudou o caráter das investigações sobre as práticas de RH. Emergem estudos sobre práticas integradas de RH e a influência desse conjunto no desempenho dos trabalhadores. A próxima Seção será dedicada a aprofundar as análises sobre estas investigações.

2.3 Práticas da gestão estratégica de recursos humanos

Nas últimas duas décadas, a pesquisa investigando o papel que os recursos humanos possuem no desempenho das organizações e no desempenho individual no trabalho cresceu em sofisticação e também em quantidade (Wright & Ulrich, 2017). Um dos princípios fundamentais da gestão estratégica de recursos humanos é que o impacto de RH no desempenho é melhor compreendido se estudado a partir de uma abordagem integrada de práticas, ou sistemas de práticas (Gondim *et al.*, 2013; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). O foco nos estudos repousa sobre a possibilidade de que práticas de recursos humanos são capazes de aumentar o desempenho (Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Wall & Wood, 2005).

Esse conjunto integrado de práticas trata a área de recursos humanos como um tema estratégico e busca analisar, medir e avaliar como as políticas e práticas estão criando valor para a organização, inclusive no setor público (Camões & Meneses, 2016; Kingsmill, 2003; Mussengue & Limongi-França, 2010). O aumento do interesse nas pesquisas advém, também, da ideia de que as práticas de recursos humanos podem funcionar como uma vantagem competitiva para as organizações (Shin & Konrad, 2017).

Por várias décadas, pesquisadores da área de recursos humanos examinam por que e como as organizações atingem seus objetivos com a contribuição da área de recursos humanos, em especial nas duas últimas (Jiang, *et al.*, 2012; Coelho, Cunha, Gomes & Correia, 2015). Apesar da pesquisa, tradicionalmente, focar em práticas individuais como treinamento, seleção, definição de perfil profissional e atividades, remuneração e avaliação de desempenho, há uma linha de pesquisa que busca compreender o impacto que o conjunto integrado dessas práticas teria no desempenho de indivíduos, grupos e organizações. Conjunto de práticas de RH pode ser definido como ações, programas, processos e técnicas que são operacionalizadas de maneira agregada pela organização com objetivo de oferecer oportunidades, desenvolver e motivar indivíduos na organização (Wright & Bosnell, 2002).

Para vincular ações com a estratégia da organização, a área de RH deve lançar mão de um conjunto integrado e sistêmico de práticas, todas orientadas ao alcance dos resultados organizacionais (Bastos *et al.*, 2013; Becker, Huselid & Beatty, 2009; Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Curtis *et al.*, 2009; Glaister, Karacay, Demirbag, Tatoglu, 2017; Liu, Combs, Ketchen & Ireland, 2007; Liu, Gong, Zhou & Huang, 2017; Shin & Konrad, 2017; Zhang, Song, Tsui & Fu, 2014). Trata-se, então, de conceber um conjunto de práticas distintas, contudo relacionadas entre si (Takeuchi, *et al.*, 2007). Todas com o objetivo de incrementar os níveis de conhecimento, motivação e oportunidades para os trabalhadores das organizações (Boxall & Purcell, 2003; Glaister *et al.*, 2017; Wright & Ulrich, 2017).

Grande parte dos estudos confirmaram a relação positiva existente entre a implementação de práticas de recursos humanos e desempenho, com análises apontando para uma relação entre as variáveis e não necessariamente uma causalção (Boselie *et al.*, 2005; Combs, *et al.*, 2006; Guest, 2011; Oliveira & Oliveira, 2011; Shin & Konrad, 2017; Sobramony, 2009). Estes estudos demonstram que a efetividade de qualquer prática de recursos humanos depende de outras existirem, ou seja, se todas as práticas estiverem

integradas, como um sistema, o efeito será maior do que apenas a soma de práticas individuais (Bastos *et al.*, 2013; Delery, 1998).

Para explicar como ocorre essa relação, no entanto, o vetor entre práticas de recursos humanos e desempenho foi concebido de diversas maneiras (Wall & Wood, 2005), conforme tratado na Seção 2.2. A forma mais simples é a de que as práticas de RH aumentam o desempenho à medida em que são implementadas pela organização. Isso significaria que quanto maior o número de práticas, melhor o desempenho da organização (Guest & Hoque, 1994).

Há autores que defendem que as práticas de recursos humanos irão aumentar o desempenho organizacional, independente das circunstâncias, ou seja, um efeito universal (Guest & Hoque, 1994; Pfeffer, 1994). Segundo Tzafrir (2006), algumas práticas (como treinamento, por exemplo) são universais e são apropriadas e vantajosas, independentemente da situação. Logo, organizações de diferentes setores deveriam utilizá-las. Esse conjunto de práticas aumentaria o desempenho das organizações à medida que fossem adicionadas às práticas já existentes.

Todavia, pesquisadores que afirmam que existe uma influência de um conjunto universal de práticas de recursos humanos não entram em consenso em relação a quais práticas compõem esse conjunto (Andrey & Boyles, 2007; Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995; Murphy, Torres, Ingram & Hutchinson, 2017; Wall & Wood, 2005). Essa falta de conformidade torna as pesquisas um desafio empírico e prático, tanto para justificar como para implementar este conjunto universal de práticas (Murphy *et al.*, 2017).

Perspectivas alternativas procuraram, então, avaliar o impacto das práticas de recursos humanos em termos de sua adequação ao que é conveniente ou necessário para cada organização. Wood (1999) identificou três tipos: primeiro, a adequação interna das práticas (na qual o impacto no desempenho do conjunto de práticas é maior que as partes somadas, ou

seja, ao implementar diversas práticas haverá um incremento no desempenho da organização de maneira distinta do que se analisarmos o impacto de cada prática isoladamente). Segundo, a adequação organizacional, que busca verificar a influência das práticas de recursos humanos a outras práticas adotadas de gestão adotadas pela organização e o impacto no desempenho. E a terceira, a adequação estratégica, que assume que as práticas de recursos humanos devem estar alinhadas com a estratégia da organização para conseguirem ter um efeito completo e sistêmico sobre o desempenho da própria organização.

Outra maneira de se abordar o impacto das práticas de recursos humanos é avaliar o nível de conhecimento, motivação e oportunidades que elas oferecem (Shin & Konrad, 2017). Portanto, em tese, organizações exibem melhores desempenhos quando investem nas habilidades dos trabalhadores, permitem que tomem decisões sobre aspectos relativos ao trabalho, melhorem seus níveis motivacionais para direcionarem seus esforços aos objetivos organizacionais e permitam que tenham acesso a oportunidades de aplicar os conhecimentos, habilidades e capacidades individuais (Fu *et al.*, 2017). O conjunto de práticas de RH contribuiria para elevar o desempenho individual dos trabalhadores ao possibilitar a composição dessas três dimensões (ou domínios) fundamentais para o desempenho: habilidade, motivação e oportunidade de contribuir com seu desempenho (Gould-Williams, *et al.*, 2013; Jiang, *et al.*, 2012).

Segundo Combs *et al.* (2007) e Lepak *et al.* (2006), o conjunto integrado de práticas de recursos humanos influenciaria diretamente a habilidade do empregado, ou seja, ofereceria aos trabalhadores conhecimentos e habilidades necessárias à realização das atividades no trabalho (Fu *et al.*, 2017). A segunda é a influência direta que há sobre a motivação e oportunidade para realizar as atividades laborais. Essa influência é também exercida de maneira indireta por meio da formação das percepções sobre o nível de desempenho e comportamento que são esperados, apoiados e recompensados na organização.

Também Jiang *et al.* (2012) e Lepak *et al.* (2006) sugerem que as práticas devam ser descritas a partir dessas três dimensões primárias. Dessa forma, haveria práticas reforçadoras de conhecimento (ou habilidades), práticas reforçadoras de motivação e práticas reforçadoras de oportunidades. E esse conjunto de dimensões é o mais aceito, atualmente, pela literatura (Wright & Ulrich, 2017).

Independente da abordagem que se pretenda adotar para explicar a relação entre práticas de RH e desempenho, há dois importantes aspectos que precisam ser repisados. O primeiro é a necessidade de avanços metodológicos e o desenvolvimento teórico. Especialmente para que se possa operacionalizar variáveis-chaves da relação entre recursos humanos e desempenho, pois, do ponto de vista metodológico, há ainda oportunidades de desenvolvimento (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Sanders, Cogin & Bainbridge, 2014; Wright & Ulrich, 2017).

Por outro lado, revisões quantitativas, segundo aspecto a ser repisado, encontram evidências que demonstram um relacionamento significativo e positivo entre práticas de recursos humanos e o desempenho (Combs *et al.*, 2006; Oliveira & Oliveira, 2011; Meijerink, Beijer & Bos-Nehles, 2017; Subramony, 2009). Não obstante, o que se observa nos estudos empíricos é que esse conjunto de práticas é formado por agregados de práticas adotados pelo pesquisador, conjunto disponível já existente em um banco de dados (em geral a partir de dados públicos) ou qualquer conjunto em que os dados da pesquisa apontem para uma relação significativa e positiva, desconsiderando a realidade e o contexto de cada organização (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Há, portanto, oportunidades de pesquisas com a utilização de delineamentos que busquem identificar relações de causa e efeito, além de delineamentos de natureza multinível (Wright & Ulrich, 2017).

Conforme observado por Purcell e Hutchinson (2007), para compreendermos uma eventual cadeia causal entre práticas de RH e o desempenho organizacional, é necessário a

mensuração do desempenho no nível individual, pois é um resultado proximal da relação entre o conjunto de práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional. A organização de práticas de RH contribui para explicar o desempenho organizacional, a partir nível individual, também segundo Sanders e Yang (2015). Grande parte das pesquisas relacionadas ao tema, no entanto, procuram medir o desempenho a partir do nível organizacional mais amplo e utilizando resultados de medidas financeiras ou de clientes externos. Pouca ênfase é dada, em uma perspectiva multinível, à compreensão da influência de variáveis organizacionais internas (Dello Russo, *et al.*, 2016; Wright & Ulrich, 2017).

Para suprir essa lacuna, autores têm propugnado pesquisas que tratem de medidas mais proximais para compreender de maneira mais profunda a relação entre RH e o desempenho (Meijerink, *et al.*, 2017; Sanders & Yang, 2015). Esses estudos procuram avaliar a influência das práticas sobre as percepções, as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores no nível individual, o que pode se transformar, posteriormente, em desempenho (Pauwe, 2009). Consoante a recomendação de Limongi-França (2008), a área de recursos humanos deve considerar a influência da percepção no comportamento humano.

Dello Russo *et al.* (2016) afirmam que a forma de implementação das práticas, avaliada a partir das percepções que os indivíduos possuem, é mais importante que a quantidade de práticas implementadas. Edgar e Geare (2005) encontraram correlações positivas nas percepções que os indivíduos possuíam das práticas e atitudes desejáveis (comprometimento organizacional e satisfação no trabalho) e desempenho individual no trabalho. Interessaria mais identificar o posicionamento dos indivíduos perante tais práticas (olhar subjetivo) do que apenas preocupar-se com o desenvolvimento e implementação.

Dentro desse contexto de pesquisa, Purcell e Hutchinson (2007), no mesmo sentido de Wright e Nishii (2007), argumentam quanto as diferenças existentes entre práticas de recursos humanos planejadas, reais e percebidas. Em que pese a importância de incluir a

percepção das práticas de RH para compreender a influência no desempenho individual (Bowen & Ostroff, 2004; Brewster, Gollan & Wright, 2013; Conway & Monks, 2009), poucos estudos incluem, de fato, a percepção nas investigações (Aryee *et al.*, 2012; Hartog *et al.*, 2013; Kehoe & Wright, 2013; Jensen, Patel & Messersmith, 2013; Latorre *et al.*, 2016; Liao *et al.*, 2009), bem como respostas individuais dos colaboradores e a forma como eles compreendem, de fato, tais práticas. Os mecanismos pelos quais as práticas de RH influenciam o desempenho necessitam de mais investigações, particularmente entre diferentes grupos ocupacionais (Lepak *et al.*, 2006), em diferentes setores (Takeuchi, Chen & Lepak 2009) e nações (Posthuma *et al.*, 2013). A modelagem multinível também precisa ser considerada neste contexto, exatamente por testar o efeito isolado e iterativo entre variáveis pertencentes a distintos níveis de análise, ou seja, inclui na análise variáveis de nível de contexto, lacuna ainda existente no campo (Dello Russo, *et al.*, 2016; Wright & Ulrich, 2017). E a próxima Subseção procurará aprofundar a discussão sobre o fenômeno.

2.3.1. Percepção de práticas de RH

A presente Tese pretende investigar de maneira mais aprofundada, e por meio da modelagem multinível, variáveis relacionadas à presença e à interação das pessoas dentro das organizações, com o fito de oferecer insumos para melhorar os resultados das próprias organizações. Parte-se, portanto, do pressuposto básico (com fulcro nos pressupostos teóricos já mencionados) que melhorar os resultados das organizações envolve melhor compreender formas e práticas mais eficazes para gerenciar pessoas.

Purcell e Hutchinson (2007) enunciam que as respostas individuais dos trabalhadores estão no centro da relação entre práticas de RH e desempenho. A razão é a ligação entre as reações individuais e seus comportamentos subsequentes. Não basta, portanto, apenas a

intenção da organização em desenvolver tais práticas. São necessários esforços organizacionais mais amplos para que os resultados individuais sejam obtidos.

Há, então, uma clara distinção entre práticas planejadas e reais de RH e como os indivíduos percebem essas práticas. Logo, para que as organizações tenham sucesso na implementação de suas práticas de RH, é crucial que compreendam como os indivíduos percebem e elaboram juízos sobre essas práticas (Mussengue & Limongi-França, 2010; Nishii & Wright, 2007). E é considerando a importância das percepções dos trabalhadores em relação às práticas de RH que a presente pesquisa se insere.

Sternberg (2000) afirma que a percepção é um conjunto de processos pelos quais reconhecemos, organizamos e entendemos as sensações recebidas dos estímulos ambientais. Os seres humanos captam as informações disponíveis e as manipulam, de algum modo, para criar representações dos objetos, propriedades e relações entre essas informações. No entanto, segundo o autor, aquilo que é percebido pelos indivíduos difere dos estímulos recebidos. Por isso, a relevância de compreender o que os indivíduos percebem.

A presente Seção mostra a evolução das investigações considerando-se o posicionamento dos indivíduos perante as práticas de RH, bem como as relações entre as percepções dos indivíduos e os resultados desejados pelas organizações. Para a presente pesquisa, a definição constitutiva adotada para percepção de práticas de RH é: a percepção que os trabalhadores possuem acerca do conjunto de ações, programas, processos e técnicas que são operacionalizadas pela organização com objetivo de oferecer oportunidades, desenvolver e motivar indivíduos.

Apesar das lacunas identificadas na literatura quanto à necessidade de melhores instrumentos de medidas de práticas de RH, até o meio da década de 2000 (Bowen & Ostroff, 2004), as pesquisas não faziam distinção entre prática planejada, realizada e percebida. Poucos estudos propunham a utilização de medidas que incluíam a percepção dos

colaboradores (Purcell & Hutchinson, 2007). Segundo Piening, Baluch e Ridder (2014), os estudos que avaliam a percepção dos trabalhadores quanto as práticas implementadas por gestores ainda estão em seus primórdios.

Com base nas recomendações de Bowen e Ostroff (2004) e de Wright e Nishii (2007), pesquisadores incluíram as percepções das práticas em seus modelos teóricos como uma importante variável a ser testada na relação com o desempenho (Alfes, Truss, Soane Rees & Gatenby, 2013; Baluch, Salge, & Piening, 2013; Boon & Kalshoven, 2014; Boxall, Ang, & Bartram, 2011; Den Hartog, Boon, Verburg & Croon, 2013; Edgar & Geare, 2009; Frenkel, Restubog & Bednall, 2012; Garcia-Chas, Neira-Fontela, & Castro-Casal, 2014; Latorre *et al.*, 2016; Kehoe & Wright, 2013; Piening, Baluch, & Salge, 2013; Veld, Paauwe, & Boselie, 2010; Yamamoto, 2013). Também por essa razão, seguindo as sugestões apontadas na literatura, esta Tese investigará as relações empíricas das percepções de práticas de RH e do desempenho individual no trabalho.

Os recentes estudos, via de regra, evidenciaram a importância das percepções que os trabalhadores desenvolvem quanto as práticas de RH das organizações. Tais percepções podem ser classificadas como sendo uma abordagem de investigação de processo, em oposição à abordagem de conteúdo. De maneira ampla, a segunda abordagem se refere a estudos que buscam determinar as melhores práticas de RH. Busca-se, então, um conjunto de práticas que possa melhor explicar a relação existente entre RH e desempenho. As análises são realizadas a partir das informações oferecidas pelos profissionais de RH quanto à presença, frequência de uso, cobertura (quantos empregados recebem a prática), ou nível de maturidade de práticas específicas de RH (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Os resultados são correlacionados (utilizando os mais variados testes estatísticos) com medidas objetivas e/ou subjetivas de desempenho.

Sob outra perspectiva, a proposição de Bowen e Ostroff (2004) apresenta uma nova abordagem, na qual, explicitamente, procura-se compreender o processo por meio do qual os indivíduos nas organizações atribuem significado às práticas de RH (Coelho *et al.*, 2015; Sanders, Shipton & Gomes, 2014). O argumento que dá fundamento ao desenvolvimento da abordagem de processo é o de que a percepção de práticas de RH pelos empregados funciona como preditor de comportamentos (no nível individual) (Limongi-França, 2008; Nishii & Wright, 2008). Essa mudança de foco é pertinente porque a maneira como as práticas de RH são implementadas é fonte potencial de vantagem competitiva (Delmotte, Winne & Sels, 2012).

Apesar do avanço empírico identificado desde a década de 1990, havia ainda a necessidade de compreender como ocorre a cadeia de eventos na relação entre práticas de RH e o desempenho humano (Nishii & Wright, 2008; Purcell & Huthinson, 2007). Como consequência, pesquisadores incluíram, também, no foco das análises os processos subjacentes entre práticas de RH e o desempenho, pois se questiona, frequentemente, se apenas estudar o conteúdo das práticas seria robusto o suficiente para explicar tal relação (Sanders, Shipton & Gomes, 2012).

A abordagem de conteúdo foca no argumento dos benefícios inerentes às práticas de RH como forma de explicar o desempenho, ao passo que a abordagem de processo ressalta a importância de investigar processos psicológicos nos quais os empregados atribuem significado às práticas de RH. Seriam esses processos psicológicos que contribuiriam para explicar a relação entre as práticas de RH e o desempenho (Nishii & Wright, 2008; Sanders *et al.*, 2014). A razão para a inclusão dessa abordagem está exatamente na falta de conhecimento sobre em quais condições as práticas de RH são ou não efetivas (Delmotte, Winne & Sels, 2012). É fundamental, desta forma, que se investigue como estes processos

psicológicos acontecem, como os indivíduos interagem socialmente e de que forma compartilham as suas convicções profissionais.

Há críticas, porém, quanto à realização de pesquisas na abordagem de processos. Uma delas é não considerar distintos níveis de análise nos desenhos de pesquisa (Nishii & Wright, 2008). No momento em que os desenhos procuram compreender o desempenho tão somente no nível organizacional, por exemplo, abrem mão de compreender como ocorre o fenômeno nos níveis inferiores (equipes e indivíduos). Isso significa compreender como ele ocorre entre níveis de análise dentro de uma organização. Repise-se que a menção a expressão nível hierárquico é tão somente do ponto de vista da análise multinível, ou seja, não inclui qualquer juízo de valor adicional que as palavras nível ou hierárquico contenham em outros contextos.

A abordagem de processo pode ser interpretada como de suma importância para desenvolver, comunicar e implementar as práticas de RH (Delmotte, *et al.*, 2012). As práticas de RH funcionam como ações para que a organização envie mensagens e sinais para os indivíduos e podem ser interpretadas de maneiras distintas, conforme a experiência prévia de cada indivíduo (Liao *et al.*, 2009). Investigadores defendem mais pesquisas nesta área, com objetivo de uma melhor compreensão da relação entre as práticas de RH e resultados dos indivíduos (Boon, Belschak, Den Hartog & Pijnenburg, 2014; Boon & Kalshoven, 2014; Kehoe & Wright, 2013; Meijerink *et al.*, 2017)

Como forma de explicar a relação entre a percepção de práticas de RH e os comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho (entre eles, o desempenho individual), grande parte dos estudos baseiam-se na teoria de troca social (Blau, 1964; Sanders & Yang, 2015). Segundo Wright e Ulrich (2017), a teoria de trocas sociais é o paradigma teórico mais proeminente em pesquisas em gestão estratégia de RH.

A teoria das trocas sociais sugere que as relações de trabalho podem ser caracterizadas tanto como uma relação de troca social, quanto como uma relação econômica (Aryee,

Budhwar & Chen, 2002; Gould-Williams, 2007). Segundo Blau (1964), trocas sociais são ações voluntárias de indivíduos que são motivados por retornos esperados dessa troca, e que, tipicamente, são obtidos de outros agentes. Essa ação voluntária pode ser iniciada pela forma como a organização trata seus colaboradores, com a expectativa que esse tratamento gerará, eventualmente, retornos para a organização (Gould-Williams & Davies, 2005; Latorre *et al.*, 2016). A obrigação do destinatário é uma situação regulada por "normas de reciprocidade" (Gouldner, 1960), pois permanece a necessidade de retribuição pelo receptor. Contudo, deixada à descrição do destinatário (Blau, 1964).

Uma troca social pressupõe uma relação de troca de favores de longo prazo e se opõe a um modelo calculista, além de gerar para o receptor uma obrigação difusa de retribuição. Ademais, a teoria de troca social oferece sustentação conceitual para pesquisas sobre atitudes sociais e comportamentos (Aryee *et al.*, 2002). Diferentemente de uma relação de troca econômica, em que está envolvido uma troca de algo específico, os favores e benefícios em uma troca social referem-se a ações de suporte, apoio e investimento no relacionamento (Song, Tsui & Law, 2008).

Segundo Eisenberger, Fasolo e Davis-Lamastro (1990), Iverson *et al.* (2008), e Mussengue e Limongi-França (2010), a percepção dos colaboradores de serem valorizados pelas contribuições realizadas e de que a organização se preocupa com o bem-estar os encorajariam a retribuir com comportamentos benéficos para a organização. Ações positivas e voluntárias da organização em benefício dos colaboradores seriam tomadas como evidência do cuidado da organização para com o colaborador (Eisenberger *et al.*, 1990). Considera-se que as práticas de RH estão entre essas ações (Gould-Williams & Davies, 2005). Craig e Silverstone (2010) encontraram evidências de que colaboradores que acreditavam que suas organizações cuidavam do bem-estar dos colaboradores eram quatro vezes mais engajados com o trabalho em relação a colaboradores sem essa percepção favorável.

Evidências empíricas demonstram que organizações que investem em seus talentos tendem a receber retribuições da forma desejada pela organização, o que apoia a teoria de troca social (Cropanzano & Mitchell, 2005; Kuvaas & Dysvik, 2010; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Wright & Ulrich, 2017). Da mesma forma, há evidências de que as percepções positivas dos indivíduos quanto às práticas de RH geram comportamentos esperados, além de outros resultados desejáveis pela organização (Gould-Williams, 2007; Wayne, Shore, & Liden, 1997). Em sentido contrário, organizações que oferecem aos seus colaboradores condições laborais percebidas como negativas geram também ações negativas por parte dos colaboradores como atitudes e comportamentos indesejáveis (Gould-Williams, 2007).

Essa perspectiva se alinha ao proposto por Gouldner (1960) no que concerne a normas de reciprocidade. Segundo o autor, os indivíduos devem ajudar aqueles que os ajudam e não devem infligir mal àqueles que os ajudam. Ações positivas realizadas pela organização e que são percebidas como benéficas para os colaboradores contribuem para uma relação de troca e cria uma obrigação, por parte dos colaboradores, em retribuir também de forma positiva (Piening, *et al.*, 2013). Ou seja, em organizações em que os colaboradores percebem que são valorizados e tratados de forma positiva, esses mesmos trabalhadores deverão, em tese, retribuir essas ações com comportamentos de interesse da organização (Aryee *et al.*, 2002).

As práticas de RH funcionam como mediação na relação entre a organização e os colaboradores (Gould-Williams, 2007). Isso significa que se implementadas e comunicadas de maneira efetiva, há a possibilidade de os colaboradores perceberem que o investimento realizado pela organização sinaliza a intenção de manter um relacionamento de longo prazo, ou uma relação de troca social. Esse investimento geraria a obrigação inconsciente, por parte do colaborador, de retornar para a organização o investimento realizado por meio de comportamentos alinhados ao negócio da organização (Sun, Aryee & Law, 2007).

Se a organização investe em um ambiente que provê suporte organizacional, como o investimento no desenvolvimento de habilidades individuais do colaborador, se oferece um sistema de gestão de desempenho justo e imparcial, remuneração e recompensas justas, se reconhece as entregas realizadas, se oferece condições de trabalho adequadas, em troca, há a possibilidade de o colaborador se sentir impelido a contribuir com os objetivos da organização por meio de comportamentos de interesse, como o desempenho individual (Kehoe & Wright, 2013). Nesse diapasão, as práticas de RH têm um importante efeito de comunicação, visto que as práticas adotadas pela organização enviam mensagens para os colaboradores sobre quais são os objetivos organizacionais. Os colaboradores as recebem e, como mencionado, respondem de acordo com as mensagens enviadas (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii *et al.*, 2008; Piening *et al.*, 2013). O investimento em práticas de RH possui o condão de demonstrar que a organização possui interesse em construir uma relação de longo prazo, que valoriza as contribuições realizadas, e que possui interesse no colaborador e em seu desenvolvimento (Piening *et al.*, 2013; Tsui, Pearce, Porter & Tripolli, 1997).

Em síntese, as percepções positivas dos colaboradores quanto a ações voluntárias das organizações podem resultar em comportamentos e atitudes desejáveis. Por outro lado, percepções negativas das ações voluntárias do empregador podem resultar em atitudes e comportamentos indesejáveis para a organização, em linha com o proposto pela teoria de troca social (Blau, 1964). Para a presente pesquisa, as ações voluntárias são exatamente o conjunto de práticas adotado pela organização.

A relação, contudo, não é direta, como esperado em uma relação de troca econômica. Nesta, a obrigação decorre diretamente de relações contratuais ou mesmo legais (no caso do presente Estudo, todos os trabalhadores possuem relações estatutárias, ou seja, regidas por uma Lei). O não cumprimento da obrigação possui punição prevista em contrato ou em lei. Na lógica das trocas sociais, é importante se verificar além da mera ocorrência ou não da

prática (existência da prática). Também é importante examinar como as intenções da organização são interpretadas de forma subjetiva pelos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004).

As mesmas práticas de RH podem ser interpretadas de maneiras distintas e até mesmo de formas opostas por diferentes colaboradores. A principal razão para esse fenômeno é, exatamente, a percepção do que é mais relevante individualmente para os comportamentos em relação ao conjunto de práticas de RH estabelecidos pela organização (Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2013). Ou seja, as pessoas são diferentes entre si (Limongi-França, 2008). Caso os processos de RH sejam bem-sucedidos em serem compreendidos pelos empregados, facilita-se a relação entre as práticas de RH e os comportamentos dos empregados e seu desempenho individual (Coelho *et al.*, 2015; Delmotte *et al.*, 2012).

A percepção das práticas de RH, em termos de sua efetividade e êxito na implementação, além do impacto no desempenho dos trabalhadores, permanece como um campo ainda pouco explorado na pesquisa empírica (Alfes *et al.*, 2013; Guest & Conway, 2011). Isto porque, demonstrou-se que há diferença substancial entre a intenção das organizações, o que é implementado e o que é percebido pelos mesmos (Coelho *et al.*, 2015; Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004; Sanders & Yang, 2015; Tekleab & Taylor, 2003). Além disso, considera-se que uma abordagem que utilize as percepções dos indivíduos minimiza problemas relativos ao avaliador único (em geral respondidos por gestores de RH), e contribuem para descrever, com mais precisão, as práticas de RH que são usadas em toda a organização. Isto porque, avaliam-se as perspectivas dos participantes-chave sobre este fenômeno, especialmente sobre a valoração atribuída às práticas (Edgar & Geare 2009).

A hipótese de que a forma que os indivíduos percebem as práticas de RH são antecedentes e influenciam comportamentos posteriores recebeu pouca atenção teórica e empírica na literatura sobre RH (Den Hartog *et al.*, 2013; Meijerink *et al.*, 2017). Pesquisas

sobre esse campo possuem dois efeitos principais (Nishii & Wright, 2008). O primeiro deles é contribuir para explicar como ocorre o processo entre as práticas de RH e o desempenho individual. Acredita-se que possibilitaria avançar em estudos que busquem capturar e explicar a complexidade do fenômeno, especialmente, em termos do estabelecimento de relações causais.

A segunda importante contribuição é tanto gerencial quanto teórica. Do ponto de vista gerencial, um conjunto determinado de práticas pode desenvolver a premissa básica de que uma organização que as adote irá, necessariamente, obter desempenho superior. Contudo, sem levar em consideração o papel dos empregados e a forma que os mesmos perceberão essas ações. Teoricamente também é importante, visto que muitos estudos podem relacionar desempenho com um conjunto de práticas que a organização afirma que possui. No entanto, sem qualquer tipo de avaliação mais sofisticada sobre a efetividade ou percepção dos colaboradores quanto ao seu conteúdo. Ou seja, a intenção não necessariamente estaria relacionada à execução da prática, especialmente, em virtude da dificuldade de capturar a variabilidade e mesmo a magnitude da relação com o desempenho (Nishii & Wright, 2008).

Apesar de grande parte da pesquisa científica desenvolvida até então ter focado em práticas em nível organizacional e em resultados também nesse nível (Becker & Huselid, 1998; Combs *et al.*, 2006; Jiang *et al.*, 2012), só é possível compreender se uma estratégia de RH é efetiva se influencia os comportamentos dos indivíduos (Chang, Takeuchi, Jia & Cai, 2014). Acredita-se que para se avançar teoricamente nas pesquisas sobre RH é fundamental a integração de pesquisas com múltiplos níveis de análise (Bowen & Ostroff, 2004; Wright & Boswell, 2002; Wright & Ulrich, 2017), como se propõe nesta Tese. Uma vez que os fenômenos organizacionais são sociais, políticos e mantêm, entre si, interdependência e coexistência.

2.3.2. Percepção de práticas de RH em nível de Unidade Organizacional

Não é plausível assumir que todos os indivíduos irão reagir, ou responder com comportamentos, da mesma forma a partir de um conjunto de práticas de RH único, pois as pessoas são diferentes entre si (Limongi-França, 2008). As práticas irão influenciar em função do significado atribuído pelo indivíduo a elas, pois a informação externa é interpretada de maneira diferente por cada indivíduo e este compartilha suas crenças e percepções em seus grupos sociais organizacionais, tanto formais quanto informais (Morgeson & Hoffman, 1999). As recentes tentativas de incluir múltiplos níveis na análise utilizam dados individuais e organizacionais coletados de forma apartada, o que, segundo a recente análise de Wright e Ulrich (2017), não são propriamente multiníveis.

As organizações se apoiam nas contribuições de diferentes domínios, processos e grupos de pessoas. Requerem, portanto, a contribuição de diferentes atores e em diferentes níveis de análise (Makela *et al.*, 2014). Compreender a influência desses diferentes níveis de análise requer compreender antecedentes de múltiplos níveis (Bono & McNamara, 2011). Fenômenos relacionados à gestão de recursos humanos são influenciados por fatores de percepção e mudam conforme novos modelos mentais são elaborados e referendados (Chang *et al.*, 2014; Makela *et al.*, 2014).

Embora as percepções dos indivíduos sobre PRH sejam formadas e avaliadas no nível individual, a presente pesquisa procura avaliar, também, o impacto que as PPRH, agregadas no nível de unidade organizacional, possuem sobre o desempenho individual. A primeira razão que justifica a necessidade da investigação de percepção de forma agregada é a possibilidade de haver homogeneidade nas percepções de práticas de RH em um aninhamento social, por exemplo, uma unidade organizacional ou departamento (Kehoe & Wright, 2013; Liao *et al.*, 2009). Esse nível de consenso reflete um conjunto comum de experiências vivenciadas junto às práticas de RH, bem como suscita crenças sobre a

efetividade e características das práticas de RH que determinam e normatizam esse aninhamento social (Bowen & Ostroff, 2004), ou apenas os colaboradores percebem de forma diferente as práticas de RH a que são expostos (Liao *et al.*, 2009).

Níveis de análise são entidades ou objetos de estudo (Yammarino & Dansereau, 2011). Entidades ou organizações estão geralmente organizadas de maneira hierárquica, de modo que existem níveis hierárquicos mais baixos (como indivíduos) e que estão aninhados, ou embutidos, em níveis hierárquicos mais altos (como unidades) (Coelho Jr., 2009). No que tange às organizações, quatro níveis são relevantes para os estudos do CO e RH (Yammarino & Dansereau, 2011). O primeiro nível é o individual. Nesse nível de análise é possível avaliar a influência de diferenças individuais nos fenômenos organizacionais, tais como personalidade, motivação, valores, atitudes, percepções, dentre outras. O segundo é o nível de grupo. Nesse nível de análise há um conjunto de indivíduos que são interdependentes, possuem objetivos comuns e interagem de maneira real ou virtual. Há variáveis de estudo típicas desse nível de análise, tais como subcultura, potência, poder, liderança, normas sociais, tomadas de decisão e percepções compartilhadas.

O terceiro nível é o organizacional. Organizações são formadas por grupos de indivíduos, interdependentes, com estrutura hierárquica estabelecida e com objetivos compartilhados. E, por fim, o quarto nível de análise são sociedades ou países. Trata-se de grandes coletivos de indivíduos e grupos que compartilham uma história, valores, cultura, política e, em geral, encontram-se em um mesmo espaço territorial. O presente estudo analisará apenas variáveis de nível individual e de unidades organizacionais.

Segundo Yammarino e Dansereau (2011), diferentes níveis de análise permitem diferentes perspectivas sobre os seres humanos que constituem as organizações. Nesse sentido, permitem uma compreensão mais ampla dos fenômenos organizacionais (Coelho Jr., 2009; Dello Russo *et al.*, 2016). Utilizando-se uma metáfora da Física, diferentes níveis de

análise são semelhantes a diferentes lentes por meio das quais os indivíduos podem ser observados.

As análises de distintos níveis entre construtos no CO podem ser hipotetizadas a partir de três diferentes formulações (Yammarino & Dansereau, 2009). A primeira são relações hipotetizadas em que os construtos são de nível de análise inferior (indivíduos, por exemplo), entretanto não em um nível hierárquico superior (grupos, por exemplo). Essas relações são específicas de determinado nível de análise. Em alguns casos, não é possível análises em níveis hierárquicos superiores, pois não faz sentido agregar o construto ou ele não se manifesta em níveis hierárquicos superiores.

A segunda forma de se hipotetizar construtos de diferentes níveis de análise é a de que determinado construto só se manifesta em níveis hierárquicos superiores (organização, por exemplo). Tais fenômenos não se manifestam em níveis inferiores (grupos, por exemplo). Esses construtos não podem ser desagregados ou, por outro prisma, não é relevante analisá-los a partir de níveis inferiores.

Por fim, e as formulações hipotetizadas no presente estudo, as relações entre construtos podem ser hipotetizadas em níveis superiores (grupos) e também nos níveis inferiores (indivíduos), assim as variáveis podem ser agregadas em níveis hierárquicos superiores. Nesses casos, as hipóteses formuladas procuram ser explicadas a partir de relações existentes entre os níveis e a influência existe tanto no nível superior (grupos) como também no nível inferior (indivíduos). Desse modo, especifica-se padrões de relacionamentos replicados em todos os níveis de análise. Exemplo desse tipo de modelo, foi o proposto por Coelho Jr. (2009), no qual o pesquisador avaliou a influência da percepção coletiva (no nível de unidade) de suporte organizacional no nível individual de desempenho de empregados de uma empresa pública brasileira. Ressalta-se que a teoria sobre modelagem multinível será descrita de maneira mais detida em Seção própria desta Tese.

Em formulações entre distintos níveis de análise pressupõe-se duas características. A primeira característica é a de que há homogeneidade em relação ao construto de interesse nos níveis inferiores (indivíduos). E há heterogeneidade em relação aos níveis de análise superiores (grupos). Para a presente pesquisa, levanta-se a hipótese de que há homogeneidade de percepção de práticas de RH dentro das unidades organizacionais e heterogeneidade de percepção entre as unidades organizacionais.

Entretanto, a formulação não deve basear-se apenas em critérios estatísticos e operações matemáticas, mas sim teóricos (Coelho Jr, Oliveira e Ferreira, no prelo). Construtos são conceitos hipotéticos que não são diretamente observáveis, cuja existência permanece no campo da abstração (Morgeson & Hofmann, 1999). Segundo Klein e Kozlowski (2000), construtos são abstrações usadas para explicar fenômenos aparentes. Portanto, conceitos são derivados de ações ou características observáveis de determinada entidade e funcionam como estruturas para dar sentido ao que observamos.

Os construtos não são construídos de maneira diferente a depender do nível de análise. Ou seja, permanece o sentido de que são abstrações de fenômenos observáveis e utilizados para dar sentido a esses fenômenos (Morgeson & Hofmann, 1999). Fenômenos que ocorrem em coletivos sociais (grupos, organizações, sociedades, etc.) podem ser explicados por construtos de igual nível.

Segundo a cognição de Morgeson e Hofmann (1999), não há questionamento quanto a existência de aninhamentos sociais (grupos, organizações, unidades, sociedades, etc.). A dificuldade é compreender os fenômenos que ocorrem dentro desses aninhamentos, ou seja, como operam internamente. Em linguagem cotidiana, utilizamos termos que qualificam com características individuais esses coletivos. Por exemplo, determinada organização faz algum produto ou determinada unidade organizacional é responsável por realizar algum tipo de fiscalização. Na realidade, são indivíduos que, de maneira interdependente, realizam

atividades conjuntamente e realizam as atividades esperadas dos coletivos. O que Parsons (1951) chamou de mais elementar unidade de análise de qualquer sistema social: a ação individual.

Entretanto, as ações dos indivíduos dentro de organizações não ocorrem de maneira aleatória e sem inter-relações. Segundo Cappelli e Shearer (1991), as ações individuais são limitadas pelo contexto em que estão inseridas e a variação de ações que cada indivíduo realiza são influenciadas por questões situacionais e de contexto. Ou seja, as ações individuais encontram-se dentro dos aninhamentos sociais, interagem e influenciam-se (Morgeson & Hoffman, 1999). Segundo Weick (1979), a interação entre os indivíduos é a base de formação dos aninhamentos sociais. Segundo o autor, “os indivíduos se agrupam por desejarem desempenhar algumas ações e precisam de outros indivíduos para fazer determinadas coisas e tornar possível o desempenho” (p. 91, em tradução livre).

Isso significa que determinada unidade organizacional somente existe porque há indivíduos interdependes e interagindo para que determinado resultado esperado pela organização seja concluído. E, segundo Morgeson e Hoffman (1999), as interações existentes entre os indivíduos geram padrões de comportamento que são resultado do envolvimento dos indivíduos e de suas ações. Após ciclos de interações é possível emergir uma estrutura coletiva que transcende, inclusive, os indivíduos (Weick, 1979). Essa permanência pode influenciar a posteriori os indivíduos e as ações coletivas dos aninhamentos (Morgeson & Hoffman, 1999).

Esse fenômeno foi chamado por Giddens (1993) de dualidade da estrutura. Segundo o autor, “a estrutura social é tanto constituída pela ação humana e ao mesmo tempo a média de sua constituição” (p. 128-129, em tradução livre). Ou seja, e ainda segundo Giddens (1993), as estruturas por serem formadas pela interação entre indivíduos não podem ser interpretadas apenas como entidades que restringem as ações humanas, mas também como fontes que

permitem essas ações. Porque são formadas e formam as ações individuais. Nesse sentido, “não é o construto coletivo, por si, que determina o comportamento dos indivíduos, em vez disso, são os indivíduos (ou união de indivíduos em aninhamentos sociais) que determinam o construto coletivo, e, por meio de suas ações, influenciam o comportamento de outros dentro do aninhamento social” (Morgeson & Hofmann, 1999, p. 253, em tradução livre). Quando formados, os construtos coletivos podem influenciar a interação individual e os comportamentos dos indivíduos na organização, por exemplo (Gersick & Hackman, 1990).

Para o presente Estudo, Schneider e Reichers (1983) apresentam uma importante questão para justificar tratar a percepção de práticas de RH como uma variável que pode ser hipotetizada tanto no nível individual como no nível coletivo de unidade. Os autores basearam sua análise na busca de se compreender como os indivíduos que são confrontados com uma vasta gama de estímulos no ambiente de trabalho chegam a percepções relativamente homogêneas desses estímulos.

A razão principal está exatamente na interação existente entre as pessoas no ambiente de trabalho (Schneider & Reichers, 1983). As interações que ocorrem entre os colegas de trabalho também são determinantes de como cada indivíduo irá interpretar os estímulos oferecidos (e no entendimento do autor da presente Tese, as práticas de RH estão incluídas nesses estímulos) por cada organização, sem deixar de considerar, por óbvio, outras variáveis como a estrutura organizacional e diferenças individuais (Jacksofsky & Slocum, 1988).

Segundo Coelho Jr (2009), os processos coletivos são dinâmicos e cumulativos e se relacionam à natureza das relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho, bem como a sinergia, relações de confiança e compartilhamento de visões e significados comuns ao ambiente laboral. Ainda segundo o autor, os fenômenos coletivos no ambiente laboral estão diretamente relacionados ao apoio psicossocial provido por pares, colegas e chefias que passa a ser percebido pelo indivíduo como característica típica de contexto.

As interações que ocorrem entre colaboradores das organizações são parcialmente determinadas pela estrutura adotada pela organização. Pois, a partir da maneira em que se organiza os indivíduos (departamentos, setores, secretarias, divisões, etc.) ocorrerão grande parte (e não a totalidade) das interações diárias entre os colaboradores. Dessa maneira, um indivíduo que todo o dia trabalha em determinada unidade organizacional possui maior probabilidade de interagir com outro indivíduo que trabalha na mesma unidade, em comparação a um indivíduo que está em outra unidade.

Segundo Jacksofsy e Slocum (1988), Liao *et al.* (2009) e Scheiner e Bowen (1985), a estrutura da organização pode influenciar a percepção que os indivíduos possuem dos estímulos organizacionais. Além disso, Newman (1975) identificou que, além de diferentes percepções, colaboradores que laboram em diferentes unidades organizacionais possuem diferentes reações afetivas em relação ao trabalho. E diferentes percepções das práticas de RH da organização, conforme os achados de Kehoe e Wright (2013), Knight-Turvey (2005), Ning, Wang, Lin e Zheng (2017) e Pak e Kin (2016).

As percepções que os grupos possuem são mais congruentes dentro da unidade do que entre as unidades e conhecer essas percepções pode contribuir com informações para conhecer o desempenho dos indivíduos (Anderson & West, 1998; Richter, Sacramento & West, 2010). Descobrimo-se o significado atribuído pelos membros dos grupos aos estímulos recebidos da organização, fornece-se o contexto para compreender comportamentos que os membros da organização possuem e emitem (West *et al.*, 2010).

Considerando a importância das equipes como um meio de organização e produção do trabalho nas organizações, considerando que representam um referente mais próximo ao trabalhador do que a organização, e como consequência podem ter uma maior influência sobre os colaboradores, justifica-se estudos utilizando unidades organizacionais em múltiplos níveis de análise, ainda escassos na literatura científica (Coelho Jr., 2009; Kehoe & Wright,

2013; Liao *et al.*, 2009, Riketta & van Dick, 2005; West *et al.*, 2010). Além disso, as percepções compartilhadas dos estímulos recebidos pelos grupos são associadas a diversos resultados valorizados pela organização, tais como eficiência, produtividade e inovação (Dello Russo *et al.*, 2016 West & Borril, 2006).

Outra fundamentação teórica básica que justifica a inclusão da variável apresentada nesta Seção é a de que o aninhamento dentro de uma entidade social, como uma unidade organizacional, fornece um quadro de referência para os indivíduos descreverem as características de seu ambiente de trabalho (Jacksofsy & Slocum, 1988; West, Sacramento & Richter, 2010). O compartilhamento de percepções contribui para que membros da mesma unidade organizacional julguem ou analisem a informação que advém da organização e atribuam significado também às práticas de recursos humanos (Kehoe & Wright, 2013). Segundo Jacksofsy e Slocum (1988), as percepções homogêneas dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho tendem a gerar até mesmo perfis de resultados relacionados ao trabalho homogêneos, conforme o construto proposto por Giddens (1993).

As características estruturais da organização, consoante mencionado anteriormente, influenciam os comportamentos dos trabalhadores. Em organizações em que existe muita permeabilidade entre membros e/ou departamentos, além de estruturas menos rígidas, as unidades organizacionais operam em condições em que a diferenciação é menor e menos saliente. Não é o caso da organização objeto de estudo. Há uma forte diferenciação entre as unidades organizacionais, com competências definidas em normativos e pouca utilização de estruturas flexíveis, como as matriciais.

Há mais de duas décadas, Kepes e Delery (1996) afirmavam que analisar práticas de RH, em uma perspectiva multinível, é fundamental. Tal assertiva está baseada na ideia de que se cada funcionário compartilha percepções positivas semelhantes, havia a possibilidade de que isso pudesse contribuir para um reforço do clima organizacional. Como consequência,

haveria melhoria na eficácia organizacional. A força ou potência do aninhamento social poderia, inclusive, distinguir a maneira de ser e de agir de um grupo em comparação a outro. Por isso a importância de se teorizar e medir este fenômeno também no nível de grupos e unidades laborais.

Considerando o até aqui exposto, evidencia-se que há suporte teórico e empírico para que a percepção dos indivíduos seja agregada no nível de unidade organizacional. A definição constitutiva para a presente Tese da variável PPRH no nível de unidade organizacional é: a percepção compartilhada dos trabalhadores de uma unidade organizacional acerca do conjunto de ações, programas, processos e técnicas que são operacionalizadas pela organização com objetivo de oferecer oportunidades, desenvolver e motivar indivíduos. Para a presente pesquisa Unidade Organizacional é a estrutura hierárquica que têm por finalidade desempenhar atividades finalísticas e administrativas necessárias ao pleno exercício das competências constitucionais da Organização objeto de estudo, inferior hierarquicamente a Unidade Básica, incluindo Unidades de assessoramento a autoridades, e que o gestor de pessoas superior ocupe uma função de confiança de nível 5.

Em síntese, verifica-se que o conjunto de práticas de RH foi estudado ao longo dos últimos anos a partir de diferentes perspectivas e abordagens. Contudo, mais recentemente, a diferenciação entre uma abordagem tipicamente de conteúdo, com foco em quais práticas a organização implementa, e outra de processo, com foco na percepção dos trabalhadores, tornou-se nítida na literatura científica.

Verifica-se a carência de maior aprofundamento em pesquisas que levem em conta as percepções que os indivíduos possuem sobre as práticas implementadas pela organização, pois o trabalhador é elemento-chave para que a organização atinja efetivamente os resultados esperados. Além disso, verifica-se a necessidade de se avaliar essa relação a partir de uma perspectiva com múltiplos níveis de análise, pois os indivíduos em uma organização fazem

parte de aninhamentos que podem influenciar suas percepções das experiências vivenciadas. E logo, influenciam também o desempenho individual.

Em seguida, a próxima Seção apresenta de forma mais aprofundada outra variável antecedente do modelo multinível hipotetizado: cidadania organizacional. Além de origem, conceitos e dimensões, aborda-se a possibilidade de se analisar a variável a partir do nível de unidades organizacionais. A próxima Seção também alude sobre a relação existente entre cidadania organizacional e o desempenho individual no trabalho, variável critério da presente Tese.

2.4. Cidadania Organizacional

Devido à complexidade das atividades e resultados desejados pelas organizações, pode ser considerado difícil, ou mesmo impossível, prescrever o conjunto de atividades a serem realizadas pelos indivíduos na organização (LePine, Erez & Johnson, 2002). Destarte, as organizações querem e, mais ainda, precisam de colaboradores que façam atividades que vão além do que está previsto na descrição de suas ocupações (Katz, 1964). Essa necessidade revela a relevância de se compreender estes fenômenos, tais como a cidadania organizacional.

Há um crescente consenso, entre os pesquisadores da cidadania organizacional, de que esses comportamentos estão associados a um amplo conjunto de resultados individuais e organizacionais desejáveis pela organização (Podsakoff *et al.*, 2014). O fundamento é o de que a cidadania organizacional pressupõe comportamentos espontâneos e extra papel ocupacional (Organ, 1988).

O termo cidadania organizacional surgiu no começo da década de 1980. Contudo, os fundamentos epistemológicos se originam em períodos anteriores, há cerca de dois milênios, quando os gregos especificaram quais tipos de comportamentos eram esperados de cidadãos em uma cidade-estado (Organ, 2016). Apesar da pesquisa sobre cidadania organizacional ter

crescido de maneira mais substancial a partir da década de 1980 (Spitzmuller, Dyne & Ilies, 2008), a gênese do construto advém dos primeiros estudos organizacionais. Estas pesquisas demonstraram a importância de comportamentos voluntários dos colaboradores para a efetividade das organizações (Gomes, 2011).

Segundo Organ (1988), cidadania organizacional é um comportamento individual discricionário, não, diretamente ou explicitamente, reconhecido pelo sistema formal de recompensa, e que, de maneira agregada, promove o efetivo funcionamento da organização. Segundo Organ (2016), os comportamentos discricionários não estão associados a uma descrição caracterizadora do trabalho realizado. Como consequência lógica, as posições (ou empregos, tradução do inglês *job*) devem ter descrições específicas sobre o que é requerido e, também, devem ser documentadas. Cerca de uma década após a definição inicial de 1988, Organ (1997) apresentou uma definição atualizada, em que cidadania organizacional é tratada como contribuições a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico da organização que contribuem para o desempenho das tarefas.

Organ (2016) argumenta que mesmo em modelos burocráticos, como o articulado por Max Weber, uma das fraquezas apontadas é a ausência de uma organização informal. Isso significa ignorar a existência da cooperação entre os membros, pois não se especifica formalmente essa atividade. Alternativamente, organizações que buscam mensurar de forma específica metas e objetivos operacionais precisos para os diversos níveis organizacionais (inclusive os individuais), em longo prazo, enfrentam problemas se as medidas não observam contribuições que vão além das medidas precisas desenvolvidas (Organ, 2016).

Segundo Siqueira (1995), a cidadania organizacional se define por cinco características. A primeira é a espontaneidade, ou seja, cidadania organizacional não está relacionada a trocas formais estabelecidas em um contrato ou determinados em uma legislação (como no caso de servidores públicos). A segunda característica é a

funcionalidade, ou seja, são comportamentos benéficos para a organização. A terceira é a liberdade de manifestação particular dos colaboradores. A quarta é a isenção de retribuição prevista pelo sistema de recompensas da organização, ou seja, o comportamento é de natureza social, logo o emitente não espera uma retribuição da organização ao emití-lo. E, por fim, o caráter público das ações, ou seja, há a possibilidade de observação dos comportamentos por outros membros da organização.

Como mencionado, a atenção pela variável cidadania organizacional tem relação direta com a busca pelo alcance da efetividade organizacional (Porto & Tamayo, 2003) e, segundo Organ (2016), os comportamentos devem contribuir com a eficácia organizacional de maneira individual ou coletiva. Os atos relacionados à cidadania organizacional não recebem retribuições formais do sistema organizacional. Por outro lado, os indivíduos não podem ser penalizados caso não os emitam.

Em alguns ambientes organizacionais, os quais possuem estruturas remuneratórias, de postos e de benefício rígidas, como é o caso da administração direta do setor público federal brasileiro, a possibilidade de buscar variáveis que estimulem comportamentos que vão além dos comportamentos prescritos em cargos é auspiciosa. Além disso, em cargos em que há pouca prescrição de atividades ou atividades pouco estruturadas, os comportamentos de cidadania organizacional podem fazer a diferença entre uma prestação de serviço regular e um serviço excepcional (Morrison, 1996).

Nesse sentido, comportamentos de cidadania no nível de unidades podem contribuir para a melhoria do desempenho individual e de equipes (Podsakoff, *et al.*, 2014). Considera-se que esses comportamentos emitidos fora dos papéis prescritos para os indivíduos contribuam para o desempenho, devido a multiplicidade de demandas organizacionais (Carpini *et al.*, 2017). Então, a compreensão desses comportamentos torna-se fundamental para um melhor gerenciamento do desempenho das pessoas (Porto & Tamayo, 2005). Por

outro lado, indivíduos que emitem tais comportamentos, eventualmente, sacrificam os próprios resultados. Contudo, esses comportamentos serão notados tanto por membros da organização, inclusive gestores, e isso pode influenciar as avaliações subjetivas de desempenho (Podsakoff *et al.*, 2014; Smith *et al.*, 1983).

Porto e Tamayo (2003) apresentam, baseado no trabalho de Katz e Kahn (1974), alguns exemplos de comportamentos que estão fora do que está prescrito formalmente: atividades de cooperação entre os colaboradores, ações que busquem proteger o sistema organizacional, isto é, proteger a organização, sugestões criativas para melhorar a organização, auto treinamento para que os colaboradores executem de maneira melhor suas atividades e por fim um clima favorável da organização no ambiente externo. Eventualmente, segundo argumenta Organ (2016), algumas avaliações de desempenho apresentam itens que pertencem a este conjunto de atividades. Entretanto, as avaliações possuem foco maior na quantificação e em medidas precisas dos resultados advindos desses comportamentos. Contudo, ainda segundo Organ (2016), há uma linha tênue entre o que pode ser interpretado como cidadania organizacional e o que é o prescrito nas atribuições do indivíduo.

Dessa feita, Organ (2016) admite que mais preciso é tratar os comportamentos no trabalho como um contínuo em que de um lado há apenas comportamentos focados nas atribuições dos cargos, objetivamente mensurada e recompensada, e, de outro lado, comportamentos de cidadania organizacional puros em que não há a quantificação ou descrição formal. Como consequência haverá comportamentos de difícil definição, pois estarão entre estes dois extremos.

Segundo Katz e Kahn (1974), a manutenção de um sistema de trabalho depende de três comportamentos principais. O primeiro é atrair e manter os trabalhadores dentro do sistema organizacional. O segundo é exercer as atividades organizacionais, ou seja, realizar o papel atribuído ao indivíduo, de modo que os padrões qualitativos e quantitativos sejam

atingidos ou mesmo excedidos. E, por fim, emitir comportamentos inovadores ou fora do papel determinado pela organização.

A utilização do termo “cidadania” traz como perspectiva comportamentos benéficos para a organização. Smith, Organ e Near (1983) argumentam, de forma metafórica, que a cidadania organizacional é o construto que permite, como função lubrificante, o funcionamento da máquina organizacional, consoante mencionado na Introdução desta Tese. Fornece a flexibilidade necessária para lidar com situações imprevistas e contrárias de forma adequada.

Apesar das implicações práticas que o fenômeno possui, o construto não possui uma definição precisa. No mesmo sentido, diversos autores propuseram distintas dimensões para cidadania organizacional. Na próxima Subseção, analisar-se-á tanto definições adotadas como as dimensões do fenômeno cidadania organizacional.

2.4.1. Definições e dimensionalidade de Cidadania Organizacional

Assim como desempenho individual no trabalho, não há clareza e mesmo precisa delimitação conceitual de cidadania organizacional (Bastos, Siqueira & Gomes, 2014; Spitzmuller *et al.*, 2008). Apesar do crescimento de interesse e de publicações sobre cidadania organizacional (Bastos *et al.*, 2014), há falta de consenso tanto conceitual como de dimensionalidade do construto (Zarife, 2016). Como exemplo, Podsakoff *et al.* (2000) apresentaram 30 diferentes maneiras que cidadania organizacional foi conceituada.

Sem relevar as diferenças existentes e a falta de consenso, também há sobreposições conceituais. Podsakoff *et al.* (2000) asseveram que a literatura trata em geral de sete diferentes dimensões de cidadania organizacional: comportamento de ajuda, espírito esportivo, lealdade organizacional, conformidade organizacional, iniciativas individuais, virtudes cívicas e autodesenvolvimento. Comportamentos de ajuda são uma das mais

importantes formas de cidadania organizacional e são tratados como uma das dimensões do construto por grande parte dos autores que investigam o tema (Bastos, *et al.*, 2014). Essa dimensão pode ser conceituada como “comportamentos de ajuda voluntários a outros membros da organização como forma de ajudar com problemas ou para evitá-los” (Bastos, *et al.*, 2014; Podsakoff *et al.*, 2000). Inclui gestos voluntários de ajuda a colega quando este precisa de ajuda em temas relacionados ao trabalho, capacidade do trabalhador em lidar com conflitos interpessoais, encorajamento para realização e o desenvolvimento profissional de colegas da organização. E comportamentos de prevenção e planejamento para evitar problemas (Bastos *et al.*, 2014).

A segunda dimensão encontrada na literatura sobre a cidadania organizacional refere-se à participação organizacional. Trata-se de comportamentos que envolvem o esforço e engajamento em tarefas que vão além dos níveis em que esses comportamentos são esperados e mesmo requeridos. Quando se analisa esses comportamentos, há uma avaliação de que foram emitidos voluntariamente, pois foram além do que estava prescrito ou mesmo do que era a expectativa da organização (Organ, 1988). Entre esses comportamentos Podsakoff *et al.* (2000) incluem atos de criatividade e inovação, com o objetivo de melhorar a forma de execução das tarefas e até mesmo o desempenho da organização. Também, incluem comportamentos de comunicação com outros membros da organização no ambiente de trabalho com o fito de melhorar o desempenho grupal e individual. Engajamento nos processos da organização, incluindo a oferta de opiniões e novas ideias. Encorajar outros membros da organização para também se engajarem. E atos voluntários de criatividade e inovação (Bastos *et al.*, 2014).

A terceira dimensão em que a cidadania organizacional é estudada é o empenho extra (Bastos *et al.*, 2014). Trata-se da dedicação e empenho dos trabalhadores em prol da organização. Inclui-se nessa dimensão, as horas extra realizadas pelos trabalhadores,

trabalhar mais que o necessário, participar de eventos que são importantes, contudo não obrigatórios. Também inclui na dimensão manter-se informado sobre assuntos da organização e mesmo sobre como melhorar o desempenho individual.

A quarta dimensão é a defesa organizacional (Bastos *et al.*, 2014). Trata-se de comportamentos que buscam, voluntariamente, proteger e promover a imagem da organização fora do ambiente de trabalho. O objetivo é defender a organização contra eventuais ameaças e contribuir para boa reputação no ambiente externo.

A dimensão espírito esportivo se refere a aceitação de frustrações ou inconvenientes no ambiente de trabalho sem reclamações ou mesmo escândalos (Organ, 1990; Porto & Tamayo, 2003). Segundo Podsakoff *et al.* (2000) o conceito de espírito esportivo é muito simples para a complexidade do construto. A razão da crítica é porque a aceitação de frustrações ou mesmo críticas é apenas uma parte dessa dimensão. Segundo os autores é importante a manutenção de uma atitude positiva em relação ao trabalho mesmo quando há inconvenientes.

Mais uma dimensão estudada no construto de cidadania organizacional refere-se a lealdade para com a organização. Essa dimensão do construto possui sobreposição com o construto comprometimento organizacional e é encontrado também na literatura desse construto (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). A lealdade organizacional trata da promoção da organização para indivíduos de fora, com o objetivo de proteger e defender contra eventuais ameaças (Borman & Motowidlo, 1993), além de manter o indivíduo comprometido com a organização, mesmo em condições adversas (Podsakoff *et al.*, 2000).

A dimensão conformidade organizacional procura capturar o quanto o indivíduo interioriza e aceita as normas, regras e procedimentos adotados pela organização (Smith *et al.*, 1983). O respeito a esse conjunto normativo é verificado mesmo quando não há efetivo

controle. A conformidade com as normas organizacionais é uma dimensão de cidadania organizacional, pois certos procedimentos, apesar de estarem estabelecidos em regimentos, não são respeitados por todos os membros da organização. Logo, o indivíduo que respeita as regras é considerado um bom cidadão na organização (Podsakoff, *et al.*, 2000).

Outra dimensão em que a cidadania organizacional é estudada é a virtude cívica (Organ, 1988). Essa dimensão representa o comprometimento que o indivíduo possui em relação a organização como um todo. Essa dimensão é verificada em comportamentos como o interesse em participar ativamente na governança e gestão organizacionais e buscar o melhor interesse da organização (independentemente do custo individual dessa busca). Outros exemplos são: avaliar e reportar ameaças que possam colocar em risco o funcionamento da organização e fazer sugestões que possam melhorar o funcionamento da organização (George & Brief, 1992).

Por fim, a última dimensão em que a cidadania organizacional é estudada é o autodesenvolvimento (George & Brief, 1992). Trata-se de comportamentos voluntários dos indivíduos em busca de aumentar suas próprias habilidades e conhecimentos (Podsakoff *et al.*, 2000). Esse conjunto poderá contribuir para o indivíduo executar com maior proficiência suas atividades rotineiras ou prepara-lo para outras posições na organização. A diferença entre o autodesenvolvimento e outras atividades relacionadas ao desenvolvimento está na ação voluntária e além daquilo que é demandado pela organização.

Contudo, essa proliferação de dimensões e a falta de uniformização é também objeto de críticas (Coelho Jr., Meneses, Almeida & Bernardo, 2015). Para a verificação da validade de um construto é necessária sua definição clara e específica, com o objetivo de mensurar o que é aquele construto e o que não é. Incluindo definir claramente a sua dimensionalidade (LePine, Erez & Johnson, 2002). No caso específico da cidadania organizacional, Law, Wong e Mobley (1998) afirmam que a literatura não discute as relações existentes entre as

dimensões propostas, além da falta de discussão sobre as sobreposições entre diferentes dimensões ou mesmo entre essas dimensões e diferentes construtos existentes na literatura do campo do comportamento organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000; Spitzmuller *et al.*, 2008; Zarife, 2016). O consenso na definição conceitual é condição para que não ocorra deficiências conceituais, contaminação, redundâncias e falta de distinção conceitual (Coelho Jr. *et al.*, 2015). A falta de clareza na definição do que é cidadania organizacional e suas dimensionalidades se torna ainda mais crítica quando se analisa a quantidade de pesquisas que investigam variáveis antecedentes e consequentes do construto (Spitzmuller *et al.*, 2008).

Por isso, para a presente pesquisa, adotou-se como definição constitutiva de cidadania organizacional a definição mais consensual nos estudos analisados e oferecida por Organ (1988) a qual cidadania organizacional no nível individual refere-se a um comportamento individual discricionário, não diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensa, e que de maneira agregada promove o efetivo e eficiente funcionamento da organização. No que concerne a dimensionalidade do construto, adotou-se a proposta de Bastos *et al.* (2014) no qual cidadania organizacional é estudada a partir de três dimensões: Sugestões Criativas, Divulgação da Imagem Organizacional e Cooperação com os Colegas.

2.4.2 Cidadania Organizacional no nível de unidade organizacional

Conforme mencionado anteriormente, desde a introdução na literatura do comportamento organizacional, cidadania organizacional tornou-se um dos construtos mais estudados no campo. E as razões para o interesse já foram expostas na Subseção anterior. De forma dominante, os estudos de cidadania organizacional buscaram compreender os antecedentes e analisaram o fenômeno a partir do nível individual (Podsakoff *et al.*, 2014; Podsakoff *et al.*, 2000). Entretanto, pesquisadores procuram compreender, mais recentemente, o fenômeno a partir de uma perspectiva além do nível individual (Organ,

2016). Incluindo avaliar os efeitos de cidadania organizacional no nível de unidade (Podsakoff *et al.*, 2014).

Uma compreensão mais ampla de cidadania organizacional nas organizações requer considerar o construto a partir de múltiplos níveis de análise (Bommer, Dierdorff & Rubin, 2007; Nielsen, Hrivnak & Shaw, 2009). Essa necessidade não foi apresentada na literatura do campo recentemente. Organ e Ryan (1995) relataram há mais de duas décadas sobre a possibilidade de enriquecimento da compreensão de cidadania organizacional a partir de diferentes níveis de análise da seguinte maneira: “Até o momento, o estudo sobre cidadania organizacional foi inteiramente sobre o nível individual de análise. Este paradigma utiliza avaliações de supervisores (em alguns casos, colegas) de cidadania organizacional de vários indivíduos dentro de um grupo. Tais medidas nos limitam a avaliar as diferenças entre indivíduos de um grupo. Interpretar diferenças nos grupos, quando essas diferenças se devem a diferenças de avaliação, é difícil. Temos que conceber estratégias que ofereçam uma métrica comum para medir os níveis de cidadania organizacional entre diferentes unidades de trabalho. Uma quebra neste sentido permitiria comparações de cidadania organizacional entre grupos que diferem de forma importante em dimensões tão interessantes quanto a homogeneidade (ou, inversamente, a diversidade), os arranjos sócio-políticos, os métodos de governança e os sistemas de recompensa” (p. 797, em tradução livre).

Segundo Schnake e Dumler (2003), uma das formas de aumentar o conhecimento sobre cidadania organizacional é verificar os efeitos entre distintos níveis de análise (*cross-level*). Bommer *et al.* (2007) também apontam a necessidade de avaliar os estudos sobre cidadania organizacional e seus efeitos entre diferentes níveis e prosseguem: “...um esforço deve ser realizado para que se possa compreender a complexidade de cidadania organizacional tanto dentro do mesmo nível de análise como entre diferentes níveis de análise” (p. 1482, em tradução livre). No mesmo sentido, a revisão de literatura de Podsakoff

et al. (2014), a qual exaltou o valor de prosseguir a pesquisa sobre cidadania organizacional utilizando distintos níveis de análise.

Contexto, segundo Cappelli e Sherer (1991), são os arredores associados a um fenômeno que contribuem para jogar luzes sobre esse fenômeno. São tipicamente fatores associados com unidades de análise expressamente relacionados aqueles sob investigação. Segundo Mowday e Sutton (1993), contextos são caracterizados por estímulos e fenômenos que cercam e, portanto, existem no ambiente externo do indivíduo (ou objeto de análise). E, também, estão em um nível diferente de análise. O contexto, ainda segundo os autores, oferece oportunidades e restrições a determinados comportamentos, estímulos proximais e distais, e semelhanças, ou diferenças, entre os membros da organização.

Segundo Johns (2006), contextos são oportunidades e restrições que afetam a ocorrência e o significado de comportamentos dentro da organização. Influenciam como funcionam as relações entre as variáveis organizacionais. O contexto pode ter efeitos sutis ou poderosos nos resultados de pesquisas dentro do ambiente organizacional. Suas características possuem o potencial de modelar comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro de uma organização (Johns, 2006). Segundo Bommer et al. (2007), esse conjunto de características situacionais pode incluir as características do trabalho realizado, o ambiente interpessoal ou social, e, até mesmo, a configuração física do trabalho. E, conforme Borman e Motowidlo (1993) observaram, os comportamentos de cidadania organizacional exercem papel relevante na formação dos contextos de trabalho.

Segundo MacKenzie, Podsakoff e Podsakoff (2011), a definição de cidadania organizacional no nível individual desenvolvida por Organ (1988), e utilizada por esta Tese, é importante apenas se utilizada de forma agregada e ao longo do tempo. A organização somente se beneficiaria caso um conjunto maior de indivíduos emita comportamentos de cidadania organizacional dentro da organização e a longo prazo. Logo, embora

comportamentos de cidadania organizacional são exibidos no nível individual, apenas possui efeito significativo, segundo os autores, de maneira agregada e ao longo do tempo.

Conforme já mencionado, segundo Cappelli e Shearer (1991), as ações individuais são influenciadas por questões situacionais e de contexto. Isso significa que os comportamentos dos indivíduos não são emitidos dentro de um vácuo, mas dentro de aninhamentos sociais em que os indivíduos interagem e influenciam-se (Morgeson & Hoffman, 1999). Segundo Weick (1979), os indivíduos se agrupam por desejarem, ou precisarem, desempenhar algumas ações e precisam de outros indivíduos para tornar possível o desempenho.

As equipes fazem parte do contexto organizacional e são parte do contexto para seus membros (Hackman, 1992; apud Kozlowski & Bell, 2013). Pode-se analisar o contexto para um membro de uma organização como o conjunto de estruturas, práticas de RH, ambientes físicos, relações da organização com a sociedade, políticas organizacionais ou mesmo a cultura de toda a organização. Contudo, conforme salientam Kozlowski e Bell (2013), as equipes também representam um contexto mais proximal dos indivíduos que as compõem, consoante o já discutido quando esta Tese tratou sobre o compartilhamento de percepções de práticas de RH. Os membros de unidades interagem em um contexto determinado pela estrutura organizacional e influenciam este contexto e são influenciados por ele. Segundo Kozlowski e Bell (2013): “As expectativas normativas em nível de equipe, as percepções compartilhadas e o conhecimento compatível são gerados e emergem das interações individuais. Os processos dinâmicos da equipe, em parte, criam uma estrutura contextual que restringe os processos subsequentes da equipe. Assim, o contexto da equipe é um produto conjunto das influências de cima para baixo e de baixo para cima” (p. 415, em tradução livre). E o contexto do grupo de um membro de uma organização pode influenciar as relações

existentes entre diversos aspectos do comportamento no trabalho dos indivíduos, incluindo cidadania organizacional e mesmo o desempenho no trabalho (Bommer *et al.*, 2007).

Dentro do conjunto de variáveis contextuais, além da percepção das práticas de RH, está cidadania organizacional. A variável, quando analisada no nível de grupo, envolve o comportamento de todo o grupo e não apenas de um indivíduo em relação a outro indivíduo, grupo ou organização (Bommer *et al.*, 2007). Sugere-se, portanto, que indivíduos dentro do contexto de grupos de trabalho emitem mais comportamentos de cidadania organizacional do que em grupos em que esses comportamentos são mais raros, o que Ehrhart e Naumann (2004) chamam de normas de cidadania organizacional. O construto no nível de grupo é a compreensão mútua entre os membros do grupo do nível em que cidadania organizacional deve ocorrer (Nielsen *et al.*, 2009). Definição constitutiva adotada para a presente Tese.

Cidadania organizacional no nível de unidade possui significado mais amplo do que apenas o resultado agregado dos indivíduos (Ehrhart, *et al.*, 2006). Apesar de operacionalmente ser a média dos comportamentos de cidadania organizacional emitidos dentro do grupo (Ehrhart & Neumann, 2004). A compreensão mútua do nível típico de comportamento que ocorre dentro da unidade é uma força orientadora para o comportamento futuro dos indivíduos dentro da unidade (Ehrhart & Neumann, 2004). Cidadania organizacional no nível de grupo possibilita capturar funções normativas do grupo que funcionam como reguladores sociais de interação, influenciam a identidade social do grupo e por isso deve ser distinto de cidadania organizacional no nível individual (Ehrhart *et al.*, 2006).

O processo de analisar uma variável em um nível diferente não deve ser realizado a partir de uma perspectiva meramente matemática ou estatística (P. P. M. Meneses, 2016). Conforme será tratado com mais profundidade na Seção específica de modelagem multinível, e abordado ao tratar de percepção compartilhada de práticas de RH, o processo de agregação

de uma variável deve estar fundado em uma teoria que lhe dê respaldo (Coelho Jr., *et al.*, no prelo). No mesmo sentido de Kozlowski e Klein (2000). Contudo, segundo MacKenzie *et al.* (2011) há fundamentação teórica pela qual cidadania organizacional pode ser analisada a partir de uma perspectiva de unidade.

Podsakoff e Mackenzie (1997), ao teorizar sobre cidadania organizacional, apresentam diferentes mecanismos pelos quais cidadania organizacional pode influenciar o desempenho da organização. Segundo os autores, cidadania organizacional pode contribuir para aumentar a produtividade dos membros de uma equipe, pois empregados que ajudam uns aos outros aprendem os caminhos para se tornarem mais produtivos. Além disso, ainda segundo Podsakoff e Mackenzie (1997), ao longo do tempo, comportamentos de ajuda contribuem para espalhar as melhores práticas de como realizar o trabalho dentro da unidade organizacional. Outro mecanismo de cidadania organizacional que pode contribuir com o desempenho individual no trabalho, é o de que cidadania organizacional serve como um meio efetivo de coordenar atividades entre membros de grupos, reduzindo a ocorrência de erros e problemas que levariam tempo e esforços para serem tratados.

Estudos que tratam sobre cidadania organizacional no nível de unidades organizacionais especam-se em três diferentes teorias (Mackenzie *et al.*, 2011). A primeira é a teoria de aprendizagem social de Bandura (1977). Por esse modelo, o grupo de pertencimento dos indivíduos poderia criar um ambiente onde outros membros do grupo são encorajados a imitar esses comportamentos. A segunda teoria é a teoria de troca social, já mencionada nesta Tese ao tratar da influência de percepção de práticas de RH no desempenho. A última teoria, e a qual esta Tese se perfilha, é a de que cidadania organizacional pode ser agregada devido a existência de normas sociais dentro das unidades organizacionais. Por este argumento, os grupos desenvolvem normas sociais internas nas

quais os comportamentos de cidadania organizacional são encorajados ou restringidos, a depender da forma de seu desenvolvimento.

Ehrhart e Naumann (2004) apresentam um modelo de análise de cidadania organizacional no nível de unidades (tradução direta e livre do original *unit-level OCB*), fundamentado nas normas sociais de grupos. Segundo os autores, fato reforçado em diversos pontos desta Tese, a literatura sobre cidadania organizacional no nível de unidade precisa estar fundamentada em teoria para que possa ser compreendido como um fenômeno distinto do nível individual.

Normas sociais é um construto que contribui para a compreensão do comportamento humano (Cialdini & Trost, 1998; Ehrhart & Naumann, 2004; Torres & Rodrigues, 2011). Segundo Cialdini e Trost (1998), normas sociais são regras e padrões que são compreendidos por membros de um grupo e que guiam e/ou inibem comportamentos sociais sem a necessidade da força de leis ou regras formais. Ou seja, sem a necessidade de estarem descritas e/ou documentadas. Como por exemplo, na descrição de um cargo dentro de uma organização. Ainda segundo Cialdini e Trost (1998), as normas emergem da interação entre os indivíduos e eventuais sanções advindas de seu descumprimento, ou seja, advém das relações sociais e não pelo sistema formal de organização da entidade.

As normas sociais podem ser classificadas como descritivas, injuntivas ou subjetivas (Cialdini, Kalgreen & Reno, 1991; Torres & Rodrigues, 2011). Normas descritivas são desenvolvidas a partir da observação dos comportamentos emitidos por outros membros do aninhamento social. Quanto mais os membros dos aninhamentos se comportem de determinada maneira, mais tal comportamento é considerado apropriado. O conceito mais popular de norma enquadra-se na qualificação de normas injuntivas, no qual especifica-se o que deve ou não deve ser feito dentro do grupo em troca de recompensas ou punições. Fishbein e Ajzen (1975) desenvolvem o conceito de norma subjetiva que “é a percepção do

indivíduo sobre o que a maioria das pessoas que são importantes para esse indivíduo pensam sobre o que ele deveria ou não deveria fazer quanto a determinado comportamento. “ (p. 302). Segundo Cialdini e Trost (1998), as normas subjetivas podem ser obtidas perguntando diretamente às pessoas mais importantes (segundo a avaliação subjetiva de cada indivíduo) sobre as percepções individuais das normas injuntivas. Assim como a disposição em seguir, ou não, tais normas.

As normas sociais são parte do sistema de crenças de qualquer grupo e são usadas para prescrever e também descrever padrões de comportamentos de aninhamentos sociais (Torres & Rodrigues, 2011). Não se refere a um conceito de nível individual e sim de nível hierárquico mais elevado (Jackson, 1966). Nesse sentido, precisam de consenso mínimo dentro de um grupo para que existam.

Cialdini e Trost (1998) afirmam que uma das mais importantes características das normas sociais está no fato de que elas não existem se não são compartilhadas pelos membros do grupo. E esses indivíduos podem ser qualquer pessoa dentro de uma esfera social (aninhamento social), inclusive colegas de trabalho. O processo de compartilhamento pode ocorrer de diversas maneiras. Algumas podem ser compartilhadas de maneira deliberada (ativamente transmitidas) com a utilização de ações educacionais, demonstrações, rituais, histórias sobre o passado, dentre outras. Por outro lado, as normas podem ser compartilhadas para outros membros do aninhamento social a partir de comportamentos não verbais, ou seja, de maneira passiva.

Qualquer punição para não cumprir as normas vem das redes sociais. Em oposição, portanto, aos sistemas formais estabelecidos pela organização. O conceito de normas sociais possui ligação bastante nítida com o de cidadania organizacional no nível de unidade. Pois, comportamentos espontâneos de membros de uma unidade não são emitidos em um vácuo,

mas dentro de contexto que pode ser encorajado ou desencorajado, segundo as normas estabelecidas dentro daquele grupo (Ehrhart & Naumann, 2004).

De forma semelhante ao tratado em percepção de práticas de RH no nível de unidade organizacional, a estrutura organizacional é fator determinante para o desenvolvimento de cidadania organizacional no nível de unidade. A razão para a preponderância da estrutura reside no fato de que boa parte das interações que ocorrem entre indivíduo é determinada pela estrutura organizacional. Novamente, ressalta-se que os indivíduos interagem com membros de outras unidades organizacionais, contudo grande parte (e não a totalidade) das interações diárias entre os colaboradores ocorre em sua unidade de lotação. Além disso, há o compartilhamento de subcultura e também de liderança entre os membros destas unidades.

Conforme aborda Ehrhart e Neumann (2004), a estrutura da organização influencia o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional no nível de unidade, pois colaboradores que estão em diferentes unidades organizacionais desenvolvem um conjunto diferente de normas comportamentais. E, repise-se, o desenvolvimento das normas sociais depende da interação entre os indivíduos (Torres & Rodrigues, 2011). Compartilhando o argumento sobre a possibilidade de agregar a percepção de práticas de RH entre membros de uma unidade organizacional, esse aninhamento social possui preponderância nas organizações modernas, considerando que são um referente mais próximo ao trabalhador do que a organização.

Devido a possibilidade de cidadania organizacional, no nível de unidade, influenciar o desempenho dos trabalhadores, justifica-se estudos com múltiplos níveis de análise. Além disso, a literatura sobre o tema ainda é escassa (Bommer *et al.*, 2007; Podsakoff *et al.*, 2014). Conforme apontado, os modelos propostos tratam cidadania organizacional, em geral, no nível individual. E, quando tratam do fenômeno no nível de unidade, buscam avalia-lo como antecedente do desempenho também no nível de unidade. Portanto, entende-se necessário

avaliar os efeitos que o fenômeno cidadania organizacional no nível de unidade como antecedente do desempenho individual no trabalho.

2.4.3. Cidadania Organizacional e Desempenho Individual no Trabalho

Conforme mencionado, cidadania organizacional é um dos conceitos mais estudados dentro do campo do comportamento organizacional (Bastos *et al.*, 2014; Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009). Ganhou grande atenção da literatura da psicologia social, pois contribui para compreensão de como há o engajamento dos indivíduos nesses comportamentos (McNeely & Meglino, 1994). Conseqüentemente, em função da possibilidade do aumento da efetividade organizacional, os investigadores dedicaram grande atenção ao fenômeno (Podsakoff & MacKenzie, 1994).

Segundo Podsakoff *et al.* (2014), grande parte dos estudos sobre cidadania organizacional centrou seus esforços em descobrir antecedentes da variável. Contudo, para fins desta Tese, testar-se-á cidadania organizacional no nível de unidade como preditora de desempenho individual no trabalho. Considerando que expectativas e comportamentos cidadãos coletivos gerarão efeito sobre o desempenho individual dos integrantes da organização. Ou seja, uma variável conseqüente de cidadania organizacional. Abordar-se-á, preliminarmente, como a literatura trata variáveis antecedentes de cidadania organizacional.

A cidadania organizacional é caracterizada por comportamentos voluntários de membros da organização. São ações discricionárias dos indivíduos. Como conseqüência, são mais influenciadas por traços de personalidade e fatores atitudinais do que por conhecimento e habilidades (Organ, 1990; Podsakoff *et al.*, 2000). Características individuais, como a personalidade, influenciam a propensão de o indivíduo emitir comportamentos de cidadania no trabalho (Ilies, Scott & Judge, 2006). Entre os traços de personalidade que demonstraram

maior relação com cidadania organizacional estão a conscienciosidade e socialização (Organ & Ryan, 1995).

Todavia, esses traços não influenciam diferentes dimensões da mesma forma, com diferentes traços influenciando de maneira distinta diferentes dimensões (Ilies, *et al.*, 2006; Lepine & Van Dyne, 2001). Mais recentemente, pesquisadores procuraram compreender a influência da personalidade em comportamentos pró sociais de forma mais ampla, o que alguns chamam de uma personalidade pró social (Spitzmuller *et al.*, 2008; Takeuchi, Bolino, Lin, 2015).

Contudo, além de variáveis individuais, também variáveis de contexto explicam a cidadania organizacional (Ilies *et al.*, 2006). Desde os estudos de Bateman e Organ (1983), atitudes receberam grande atenção como preditores de cidadania organizacional (Podsakoff, *et al.*, 2009). Satisfação com o trabalho é um dos mais poderosos preditores entre esse conjunto de variáveis estudadas (Bateman & Organ, 1993; Podsakoff *et al.*, 2000; Williams & Anderson, 1991). Outros preditores de ordem atitudinal, ou de percepção, são: comprometimento organizacional (Organ & Ryan, 1995; Williams & Anderson, 1991), percepção de justiça (Niehoff & Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff *et al.*, 2000; Tepper & Taylon, 2003), e estados afetivos positivos (Ilies *et al.*, 2006).

As pesquisas relacionadas a atitudes como preditores de cidadania organizacional estão baseadas fortemente na teoria de troca social. Os indivíduos irão emitir comportamentos que são valorizados pela organização como uma reação positiva daquilo que recebem da organização (Takeuchi *et al.*, 2014). Por outro lado, alguns antecedentes de nível individual apontam que comportamentos de cidadania organizacional são influenciados pela satisfação de necessidades individuais (Rioux & Penner, 2001). Outros motivos para a emissão de comportamentos de cidadania organizacional incluem a expressão da identidade,

proteção do ego, auto estima, além de consideração pelos custos e benefícios associados a cidadania (Spitzmuller *et al.*, 2008).

Rioux e Penner (2001) apresentam um conjunto de três diferentes motivos para que o indivíduo apresente cidadania organizacional. O primeiro deles são valores pró sociais, ou seja, o indivíduo é motivado por valores individuais relacionados a ajudar outros indivíduos. O segundo é a preocupação com a organização. O indivíduo é motivado a apresentar comportamentos de cidadania organizacional por um senso de orgulho, de fazer parte daquela organização. E por fim, há a gestão da imagem. O motivo da emissão dos comportamentos é manter uma imagem positiva com outros membros e, eventualmente, obter recompensas quando os outros membros possuem relação de amizade (Bowler & Brass, 2006).

Além de características individuais e variáveis atitudinais, as características da tarefa também influenciam na cidadania organizacional (Podsakoff & Mackenzie, 1997). A quantidade de tarefas realizadas por cada indivíduo, ou seja, a grande demanda e quantidade de rotinas prescritas influencia negativamente a cidadania organizacional (Anderson & Williams, 1996; Podsakoff *et al.*, 2000). Por outro lado, autonomia da atividade, a variedade, identidade com a tarefa, significado para o indivíduo, *feedback* e a satisfação intrínseca com a tarefa influenciam positivamente o fenômeno (Chiu & Chen, 2005; Farh, Podsakoff & Organ, 1990; Podsakoff *et al.*, 2000).

Investigações também demonstraram a influência das relações sociais como antecedentes de cidadania organizacional. Meta-análises evidenciaram que liderança e a relação dos gestores com os indivíduos foram poderosos preditores (Ilies, Nahrgang e Morgeson, 2007; Podsakoff, *et al.*, 2000; Spitzmuller, *et al.*, 2008). A qualidade das relações interpessoais entre membros da própria organização também influencia a cidadania organizacional (Anderson & Williams, 1996).

Conforme o exposto até aqui, a pesquisa em cidadania organizacional focou grande parte de seus esforços em investigar seus antecedentes (Podsakoff *et al.*, 2014). Em comparação com investigações de antecedentes, há poucos estudos que tratam a cidadania organizacional como preditora de outras variáveis. A literatura indica que há um interesse crescente nas variáveis consequentes relacionadas a cidadania organizacional, especialmente, desempenho (Costa & Andrade, 2015).

No que tange ao nível individual de desempenho, Podsakoff e MacKenzie (1997) apontam que a cidadania organizacional contribui para que os indivíduos se tornem mais produtivos e as atividades sejam realizadas de maneira mais rápida, pois há a ajuda de outros membros da organização. Como consequência, os indivíduos possuem melhores avaliações de desempenho. Podsakoff *et al.* (2000) argumentam que cidadania organizacional no nível de unidade contribui para liberar recursos dos membros do grupo e que esses recursos podem ser usados de maneira mais eficiente. Também os gestores poderão apresentar um melhor desempenho, uma vez que receberão sugestões para melhoria e feedback sobre sua atuação. A relação de ajuda entre os membros do mesmo grupo pode contribuir para a execução de atividades em menor tempo e sem a supervisão constante do gestor, liberando-o para atividades produtivas. A cidadania organizacional no nível de grupo contribui com o desempenho individual, pois a coesão do grupo diminui a necessidade de investir tempo na manutenção desse grupo, liberando tempo e recursos para as atividades produtivas individuais.

Ozer (2011) argumenta que a cidadania organizacional facilita a relação entre membros da organização e esses mecanismos facilitam o desempenho individual, mensurado com medidas subjetivas. Entretanto, a partir de medidas de avaliação de desempenho subjetivas e de caráter hetero avaliativo, e não de auto relato (Podsakoff *et al.*, 2014). Como a medida utilizada na presente Tese. Por isso, não foi incluída como variável antecedente no

nível individual. Bommer *et al.* (2007) evidenciaram que cidadania organizacional no nível de unidade influenciou o desempenho tanto no desempenho de unidades como de indivíduos. E a influência de cidadania organizacional no nível de unidade oferece suporte social e psicológico no contexto de trabalho do desempenho, por conseguinte esse contexto mais positivo pode contribuir com o desempenho individual (Bommer *et al.*, 2007).

Em síntese, apesar do recente interesse, há escassez de estudos que demonstrem a relação entre a cidadania organizacional e o desempenho individual no trabalho (Costa & Andrade, 2015; Spitzmuller *et al.*, 2008) e a escassez é ainda maior no que tange a estudos entre diferentes níveis de análise (Nielsen *et al.*, 2009). Portanto, algumas questões de pesquisa permanecem: apesar de demonstrado a relação entre cidadania organizacional e desempenho (Podsakoff *et al.*, 2014), as relações entre cidadania organizacional no nível de unidade e desempenho individual no trabalho, mensurada a partir de escala de auto relato, permanecem? Qual a relação entre cidadania organizacional no nível de unidade organizacional e desempenho, incluindo termos de interação com variáveis de nível individual? Qual o efeito do construto em medidas de desempenho de auto relato? Uma vez que as relações existentes entre cidadania organizacional e desempenho especam-se em dados obtidos a partir da avaliação de desempenho dos trabalhadores (Bommer *et al.*, 2007).

Considerando todo o exposto, entende-se que há suporte teórico e empírico, a partir da literatura analisada, para a proposição hipotetizada na presente Tese. Dessa maneira, o modelo teórico multinível hipotetizado incluirá cidadania organizacional no nível de unidade organizacional e avaliará se a variável influencia o desempenho individual no trabalho, a partir de medida de auto relato.

Tratou-se, até a presente Seção, sobre duas variáveis de nível hierárquico superior (percepção de práticas de RH no nível de unidade e cidadania organizacional no nível de unidade) e uma de nível individual, percepção de práticas de RH. As duas próximas Seções

tratarão sobre outras duas variáveis de nível individual: comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade, ambas hipotetizadas no modelo teórico proposto.

2.5. Comprometimento Organizacional Afetivo

Comprometimento organizacional é um dos construtos mais estudados no campo do comportamento organizacional e de recursos humanos (Klein, Maloy & Cooper, 2009). Mesmo com grandes mudanças das relações de trabalho, as quais alteraram tanto o significado como a importância do trabalho na vida das pessoas, não houve a perda da centralidade e da importância do comprometimento organizacional para os indivíduos e organizações (Bastos *et al.*, 2013).

O interesse sobre o tema tem relação direta com o impacto que comprometimento organizacional possui sobre resultados que são valorizados pela organização. Para a presente pesquisa, destaca-se a influência que o comprometimento possui sobre o desempenho individual no trabalho, em medidas de desempenho subjetivas (Mathieu & Zajac, 1990). Entretanto, conforme justificativas apresentadas na Subseção 2.5.1, a presente Tese analisará a influência no desempenho individual no trabalho apenas a partir de um dos componentes do comprometimento organizacional: o comprometimento organizacional afetivo. Contudo, para oferecer ao leitor um contexto mais amplo da variável antecedente objeto de análise, serão apresentados conceitos de todos os componentes do comprometimento organizacional. Considerando, portanto, que a presente Tese adotou como fundamento teórico o modelo de três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991).

Além do desempenho individual, o comprometimento organizacional possui influência em outros resultados valorizados pela organização, tais como a redução do absenteísmo, assiduidade, pontualidade, dedicação, empenho extra, defesa da organização, redução do *turnover*, aumento da motivação, aumento na satisfação e comportamentos pró

sociais (Bastos *et al.*, 2013; Borges-Andrade & Pilati, 2001; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). O comprometimento organizacional também é estudado por outras disciplinas fora do campo do comportamento organizacional. Sugere-se que o construto é um conceito importante para a compreensão do comportamento humano e não apenas nos comportamentos emitidos no ambiente de trabalho (Klein, Maloy & Cooper, 2009).

Segundo Bastos *et al.* (2013), há evidências que estratégias coercitivas na relação organização-colaborador são ineficazes em médio e longo prazos, além de eticamente controversas. Dessa feita, as relações desenvolvidas entre a organização e o colaborador podem influenciar positivamente o comportamento dos indivíduos e, como consequência, o desempenho de equipes e da própria organização. Segundo os autores, o comprometimento organizacional une as pessoas em torno das metas e objetivos organizacionais e, também por isso, é um fenômeno de tamanha importância nos estudos organizacionais.

Comprometimento pode ser considerado um fenômeno motivacional do comportamento humano (Wiener, 1982). Segundo Maia, Bastos e Solinger (2016), é definido também como uma ligação entre o indivíduo e a organização. Esse fenômeno no ambiente de trabalho pode se apresentar de diversas formas e possui o potencial de influenciar a efetividade organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001). Além de possuir diversos alvos (relacionados ao contexto organizacional), a literatura científica apresenta formas distintas de formação. O indivíduo pode possuir comprometimento organizacional com foco na organização, nas atividades, na carreira, em objetivos determinados, na profissão, no sindicato, em associações representativas, em clientes ou em diferentes níveis hierárquicos da organização (Bastos *et al.*, 2013).

Diferentes dimensões teóricas compreendem o fenômeno comprometimento organizacional. Para alguns autores o comprometimento organizacional é um construto

unidimensional (Klein, Cooper, Molloy & Swanson, 2014), para outros, um construto multidimensional, como discutido a frente nesta Tese (Maia *et al.*, 2016). Entretanto, independente da dimensionalidade, essencialmente, as definições fazem referência a uma força que vincula os indivíduos e oferecem direção para determinados comportamentos (Meyer, 2014).

A importância do comprometimento organizacional permanece também devido ao número de levantamentos empíricos que sistematicamente demonstram que o comprometimento organizacional (especialmente o seu componente afetivo) possui relação positiva com o desempenho dos colaboradores (Morrow, 2011). O comprometimento organizacional influencia no desejo de permanência na organização, assim como influencia positivamente o desempenho individual. Além disso, possui relação negativa com comportamentos contra produtivos, ou seja, colaboradores que não estão comprometidos com suas organizações apresentam comportamentos negativos, isto é, evitam situações de trabalho que exigem desempenho das atividades inerentes ao posto (Colquitt, LePine & Wesson, 2015).

O fenômeno do comprometimento organizacional foi mensurado de maneiras diferentes e também definido de distintas maneiras (Klein *et al.*, 2014). Apesar dos avanços identificados nos últimos anos, o construto possui grande diversidade conceitual e, muitas vezes, com delimitações precárias, o que comumente gera sobreposição e confusão (Bastos *et al.*, 2013). A próxima Subseção tratará destas distintas definições e dimensões do fenômeno de forma mais aprofundada.

2.5.1. Definições e dimensões do Comprometimento Organizacional

Apesar da concordância na literatura sobre a importância que o comprometimento organizacional possui para estudos no campo dos recursos humanos, há menos consenso

sobre o significado e a estrutura latente do construto (Klein *et al.*, 2014; Meyer, 2014). O comprometimento organizacional foi amplamente estudado conjuntamente ao construto satisfação no trabalho e junto a este construto ganhou proeminência no campo dos estudos organizacionais. Há autores, inclusive, que entendem que uma melhor compreensão do comprometimento organizacional depende de uma ligação mais próxima com a teoria de atitudes, pois o comprometimento organizacional é um fenômeno atitudinal (Solinger, van Olffen & Roe, 2008). Por outro lado, há autores que compreendem que o comprometimento organizacional é mais que uma atitude e possui propriedades motivacionais (Maia, 2014; Meyer & Herscovich, 2001).

Bastos *et al.* (2013) asseveram que as tentativas de definição do comprometimento organizacional podem ser divididas em dois grupos. Um primeiro grupo em que o construto apresenta sobreposição com fatores que são antecedentes, tais como identificação, obrigação de retribuir, congruência de valores ou trocas existentes entre o colaborador e a organização. E outro grupo de definições em que o construto apresenta sobreposição com fatores consequentes, tais como motivação, empenho ou intenção de permanecer na organização.

Klein *et al.* (2009) afirmam que a literatura divide o comprometimento organizacional a partir de três distintas perspectivas. O comprometimento organizacional como uma atitude, comprometimento organizacional como uma força que cria um vínculo entre o colaborador e a organização e, por fim, o comprometimento organizacional como o próprio vínculo que une o indivíduo à organização. Já para Bastos *et al.* (2013), a conceituação do comprometimento organizacional pode ser dividida entre comprometimento organizacional ativo e passivo. Além de definições de comprometimento organizacional como uma “obrigação”, as quais são de difícil classificação, conforme a divisão apresentada na Tabela 9 a seguir.

A classificação ativa liga o comprometimento organizacional ao empenho e esforços extras do indivíduo, além de sua identificação e ligação afetiva com a organização. A

classificação passiva associa o comprometimento organizacional ao desejo de permanecer, além de uma avaliação de custos e benefícios associados a saída da organização. Por fim, conceitos de comprometimento organizacional ligados a obrigação admitem o Comprometimento Organizacional como uma pressão normativa interna.

Tabela 9
Classificação do Comprometimento Organizacional

Comprometimento	
Ativo	Engajamento/empenho extra – exercer esforço em benefício da organização, fazer sacrifícios, contribuir para o bem-estar da organização; Identificação/afeto – ligação afetiva, crença e aceitação, dos valores organizacionais, identificação com objetivos, sentimento, afiliação.
Passivo	Permanência – desejo de permanecer na organização, diminuição da probabilidade de rotatividade; Instrumentalidade/troca – percepção de custos associados à saída, resultado das transações indivíduo-organização, necessidade.
Obrigação	Estado de uma pessoa que fez uma promessa ou garantia, totalidade das pressões normativas internalizadas

Fonte: Bastos *et al.* (2013)

O comprometimento organizacional é, desta maneira, definido de distintas maneiras. Essas perspectivas conceituais colaboraram para a sua expansão e, ao mesmo tempo, fragmentação conceitual (Bastos *et al.*, 2013). Há uma prevalência no campo em se definir comprometimento organizacional como uma atitude, contudo, há muitas críticas relacionadas a essa definição (Bastos *et al.*, 2013). Allen e Meyer (1990) afirmam que há uma incongruência entre a definição de atitude como modelo tripartido (afeto, cognição e intenção comportamental) e o significado do comprometimento organizacional. Segundo Klein *et al.* (2009), tratar comprometimento organizacional como uma atitude não é adequado, porque demonstrar comprometimento com determinado alvo (lembrando que o alvo pode ser algo fora do ambiente de trabalho) é diferente de apenas fazer uma avaliação sobre aquele alvo. Os autores defendem que o comprometimento organizacional é um vínculo que une o trabalhador à organização, e não apenas uma avaliação ou força em relação a determinado alvo.

O comprometimento organizacional como uma variável atitudinal é compreendido como um estado psicológico, e, grande parte da pesquisa, foca na identificação de antecedentes e consequentes e no processo pelo qual as pessoas pensam a respeito de sua relação com a organização (Maia, 2014; Meyer & Allen, 1991). Já na tradição comportamental, as investigações focam em identificar as condições (contingências) que ligam o indivíduo a um curso de ação e modela crenças que sustentam a ação (Meyer, Jackson & Maltin, 2008). Apesar de serem abordagens complementares (Mowday *et al.*, 1982), houve poucas tentativas de integração. E a perspectiva atitudinal é ainda prevalente na literatura (Maia, 2014; Meyer *et al.*, 2008; Klein *et al.*, 2009).

Do ponto de vista histórico, até o início da década de 1960, a literatura científica sobre o ambiente de trabalho tratava apenas eventualmente de comprometimento organizacional (Klein *et al.*, 2009). A partir das raízes do movimento das relações humanas, as primeiras teorias sobre o tema foram influenciadas pelos trabalhos de sociólogos, psicólogos sociais e da administração (Meyer *et al.*, 2008). Ainda durante a década de 1960 e na década de 1970, devido a percepção do enfraquecimento da ligação dos colaboradores com as organizações, a diminuição da lealdade e o consequente aumento do *turnover*, houve um estímulo para os estudos sobre o comprometimento organizacional (Mowday, *et al.*, 1982). Este repentino interesse empírico operacionalizou o comprometimento organizacional a partir de diferentes abordagens.

Becker (1960) estudou os mecanismos pelos quais o comprometimento organizacional em um curso de ação ocorria. Outro exemplo são os estudos de Grusky (1966), que estudou o comprometimento organizacional a partir da quantidade de recompensas recebidas e a dificuldade em recebe-las e a influência disto na ligação do indivíduo com a organização. A compreensão que o comprometimento organizacional possui distintas propriedades e múltiplas bases também teve suas origens nas décadas de 1960 e 1970 (Klein, *et al.*, 2009). Gouldner

(1960) dividiu o comprometimento organizacional como uma integração cosmopolita e uma introjeção organizacional. Etzioni (1961) dividiu o comprometimento organizacional a partir de uma tipologia baseada no controle da gestão e o poder exercido nos colaboradores. Kanter (1968) dividiu o comprometimento organizacional em três dimensões: continuidade, coesão e controle. Nesse período, havia um grande desafio em se atingir algum consenso quanto ao significado e mesmo definição sobre comprometimento organizacional (Meyer *et al.*, 2008).

Durante a década de 1970 e até meados da década de 1980, a perspectiva comportamental foi substituída por uma perspectiva que se tornou prevalente no período, o comprometimento organizacional como um construto atitudinal (Klein, *et al.*, 2009). A distinção entre uma perspectiva comportamental e atitudinal foi importante, pois teve implicações não apenas no significado do que é comprometimento organizacional. Influenciou também a forma que o comprometimento organizacional deveria ser estudado (Meyer, *et al.*, 2008). Em síntese, esse período foi marcado por uma ampla aceitação do comprometimento organizacional como um importante variável do comportamento organizacional e de recursos humanos, tanto para as organizações como para os trabalhadores (Klein, *et al.*, 2009). Uma variável que poderia ser medida e teria a capacidade de ser influenciada por gestores.

O período das décadas de 1980 e 1990 é classificado como de expansão do estudo empírico do comprometimento organizacional, tanto no número de pesquisas como no próprio escopo do conceito (Meyer *et al.*, 2008). O comprometimento organizacional passou a ser investigado não apenas nas relações de trabalho, mas também a partir de múltiplas bases e perspectivas disciplinares (Klein *et al.*, 2009; O'Reilly & Chatman; 1986). Surgiram trabalhos que investigam o comprometimento organizacional com distintos alvos dentro da organização, tais como níveis hierárquicos, gestores e sindicatos (Fukami & Larson, 1984; Reichers, 1986; Zaccaro & Dobbins, 1989). Além disso, investigou-se o papel das cognições

para explicar a formação e a influência no comprometimento organizacional (Klein *et al.*, 2009; Hollenbeck & Klein, 1987).

A expansão das investigações sobre comprometimento organizacional possuía, entretanto, uma característica comum: a falta de teorização (Meyer *et al.*, 2008). Pouca teoria havia sido desenvolvida além das variáveis indicadas com base na teoria de trocas sociais desenvolvida por Blau (1964) e Gouldner (1960). Contudo, no começo da década de 1990 observou-se mudanças na sistematização do conceito (Bastos *et al.*, 2013).

Meyer e Allen (1991) introduziram um modelo que, até hoje, é proeminente no campo de estudo (Klein *et al.*, 2009; Maia, 2014) e adotado na presente pesquisa (no que concerne ao seu componente afetivo). O modelo proposto por Meyer e Allen (1991) divide o comprometimento organizacional em três distintos componentes: afetivo, calculativo e normativo. Não se trata, no modelo proposto, de três diferentes tipos de comprometimento organizacional, ou seja, formas de comprometimento excludentes, mas sim componentes que podem ser experimentados em diferentes graus, ao mesmo tempo, pelo mesmo indivíduo (Meyer & Allen, 1991). Adota-se a noção de que o comprometimento organizacional advém de diferentes bases ou processo psicológicos subjacentes (Bastos *et al.*, 2013). E modelos multidimensionais de comprometimento organizacional são caracterizados por distintos estados mentais (Dhaenes, Marler, Vardaman & Chrisman, 2017). Juntos, esses estados mentais formam o perfil de comprometimento do indivíduo (Meyer, Stanley & Paryonova, 2012)

O modelo proposto por Meyer e Allen (1991) foi baseado na observação de que o comprometimento organizacional operacionalizado a partir de uma base unidimensional, ou a partir de bases multidimensionais, apresentava similaridades e diferenças (Klein *et al.*, 2014; Meyer *et al.*, 2008). A principal semelhança encontrava-se na noção de que o comprometimento organizacional relacionava o indivíduo à organização, reduzindo a

probabilidade de que esse indivíduo deixasse a organização. Por outro lado, a diferença estava no *mindset*, ou estado mental, que caracterizava o comprometimento organizacional (Bastos *et al.*, 2013). Esses diferentes estados mentais refletiriam diferentes naturezas: ligação afetiva com a organização, percepção de custo de rotatividade e obrigação em permanecer na organização.

O modelo proposto por Meyer e Allen (1991) refere-se então a diferentes estados mentais que mantêm a ligação do colaborador com a organização (Maia *et al.*, 2016). São tratados como comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional normativo e comprometimento organizacional calculativo. Não são, entretanto, três diferentes tipos de comprometimento organizacional, mas sim três diferentes componentes do comprometimento organizacional (Meyer *et al.*, 2008). A partir dessa compreensão, os autores definiram comprometimento organizacional como: “um estado psicológico que pode tomar diferentes formas e liga um indivíduo a um curso de ação que é relevante para determinado alvo” (Meyer & Herscovitch, 2001, p.310).

O comprometimento organizacional normativo se refere a sentimentos de obrigação, o qual o colaborador sente-se compelido a permanecer na organização (Maia *et al.*, 2016; Tamayo, 2008). De maneira mais detalhada, a organização possui um conjunto de normas internas que são expressas por meio de seus regulamentos, normas (expressas ou sociais) e cultura ou subculturas. Segundo Wiener (1982), essas normas são internalizadas e há pressões para serem seguidas pelos indivíduos. Logo, quanto maior o comprometimento organizacional normativo, maior é a predisposição do indivíduo em guiar suas ações por esses padrões normativos em comparação a mera consequência de suas ações. Os indivíduos se comportam não porque esperam determinados benefícios de seus comportamentos. Fazem-no, pois, acreditam que é a ação correta e moral a seguir (Wiener, 1982).

No que tange ao comprometimento organizacional instrumental, ou calculativo, trata-se de um componente que se aproxima de uma relação de troca econômica. O indivíduo avalia e compara os investimentos realizados para manter a relação laboral com a organização e os benefícios advindos, para dessa comparação manter ou acabar com a relação (Maia *et al.*, 2016). Verifica, então, se a relação é vantajosa ou não. Manter a relação dependerá também de outras opções de vínculos com o trabalho que o indivíduo possui, uma vez que, mesmo considerando uma relação desvantajosa, o indivíduo avalia que não possui outras opções disponíveis. Logo, é melhor continuar em determinada relação de trabalho se não há outras opções mais vantajosas.

A literatura sobre o comprometimento organizacional afetivo (dimensão adotada nesta Tese) está baseada nos trabalhos de Mowday, *et al.* (1979) e na multidimensionalidade proposta por Meyer e Allen (1991). O comprometimento organizacional afetivo, para esses autores, refere-se a uma identificação do indivíduo com a organização (regras, culturas, atividades, missão e visão), bem como seu foco (e os esforços empregados) em manter o vínculo e a força (e os esforços empregados) que esse vínculo possui.

O que caracteriza o comprometimento organizacional afetivo é o desejo (Maia *et al.*, 2016). Indivíduos comprometidos afetivamente querem, desejam, seguir determinado curso de ação para atingir determinado objetivo. Os mecanismos envolvidos para criar esse desejo incluem envolvimento, valores compartilhados e identificação (Meyer & Allen, 1991, Meyer & Herscovitch, 2001; Shamir, 1991).

Dhaenens *et al.* (2017) afirmam que comprometimento organizacional afetivo é um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos. Tamayo (1998) conceitua o comprometimento organizacional afetivo como a identificação do empregado com a empresa, o envolvimento com os papéis próprios da função por ele

desempenhada e a lealdade com a organização. Com base na definição de Tamayo (1998), e também de Mowday *et al.* (1979), adota-se para a presente pesquisa a seguinte definição constitutiva de comprometimento organizacional afetivo: é a identificação do indivíduo com a organização, o envolvimento com os papéis próprios da função por ele desempenhada e com seus objetivos, desejando manter a filiação com a organização para atingir os objetivos organizacionais.

A divisão do comprometimento organizacional normativo em diferentes componentes é importante porque há diferentes implicações nos comportamentos dos indivíduos no trabalho (Meyer, 2014; Meyer & Herscovitch, 2001). E, por esta razão, a presente Tese utilizou apenas o componente afetivo do comprometimento organizacional. A relação existente entre diferentes componentes do comprometimento organizacional e comportamentos no trabalho podem ser bastante diferentes (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). A pesquisa empírica nos últimos 20 anos aponta que o comprometimento organizacional afetivo possui maior influência sobre o desempenho individual no trabalho (Meyer, 2014; Meyer, *et al.*, 2002) e por isso o maior interesse e mesmo permanência dos estudos desse componente (Morrow, 2011).

A literatura sugere, em geral, que todas as dimensões do comprometimento organizacional possuem correlações positivas com resultados de interesse da organização, tais como o desempenho individual (Meyer, 2014). Contudo, autores identificaram correlações mais fortes entre o comprometimento organizacional afetivo e taxas de *turnover*, absenteísmo e desempenho individual no trabalho. No mesmo sentido, colaboradores que apresentam níveis menos elevados de comprometimento organizacional estão mais propensos a faltarem ao trabalho (absenteísmo), e estão mais propensos a apresentarem comportamentos contra produtivos como agressões, furtos e sabotagem contra a organização (Colquitt, *et al.*, 2015).

Uma das razões apontadas para esses resultados é que a vinculação existente de cada dimensão de comprometimento organizacional não é igual (Meyer & Morin, 2016). Por conseguinte, os indivíduos que possuem uma ligação afetiva, ou seja, comprometidos por desejo, possuem uma inclinação mais forte de seguir com seu compromisso do que indivíduos que se comprometem principalmente por obrigação ou para evitar perdas (Maia *et al.*, 2016). No mesmo sentido, indivíduos que possuem um maior comprometimento organizacional afetivo tendem a emitir comportamentos que, mesmo sendo discricionários, são mais benéficos aos objetivos organizacionais e possuem influência mais importante sobre o desempenho individual (Kim, Eisenberger & Baik, 2016).

Nessa lógica, se considerássemos os efeitos apenas de uma das dimensões do comprometimento organizacional de maneira mais intensa e outros de maneira menos intensa, o comprometimento organizacional afetivo iria influenciar os comportamentos de maneira mais acentuada (Kim *et al.*, 2016). Seguido pelo comportamento normativo e, por fim, o calculativo. Tal afirmativa está escorada, inclusive, em meta análises (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002). Em uma expressão popular, colaboradores afetivamente comprometidos “iriam além” (Colquitt, *et al.*, 2015).

Além disso, a justificativa de selecionar como variável de análise para o presente estudo a dimensão afetiva do comprometimento organizacional se escora em achados empíricos nos quais a dimensão afetiva é menos sensível a diferenças culturais. É a dimensão menos controversa em relação a críticas ao modelo de três dimensões, além de as medidas possuírem maior consistência em relação a outras medidas, incluindo propostas de medidas unidimensionais (Klein, *et al.*, 2014; Maia *et al.*, 2016).

Buscou-se, até o momento, justificar a escolha do componente afetivo do comprometimento organizacional. A próxima Subseção será dedicada a aprofundar o referencial teórico sobre o comprometimento organizacional afetivo como variável

antecedente do desempenho individual no trabalho. O referencial tem como objetivo justificar, teoricamente, a escolha da variável para compor o modelo teórico multinível hipotetizado no Capítulo 3.

2.5.2. Comprometimento Organizacional Afetivo e Desempenho Individual

Conforme apresentado anteriormente, o comprometimento organizacional possui três componentes teóricos, considerando que a ligação entre o indivíduo e a organização pode ocorrer de distintas maneiras. E a ligação afetiva do indivíduo com a organização é considerada um importante determinante para a dedicação e para o desempenho individual no trabalho (Meyer, 2014; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Todavia, para melhor compreensão do construto, apresentar-se-á um conjunto de consequentes e antecedentes da variável.

Meyer e Allen (1991), Mowday *et al.* (1982) e Steers (1977) apresentam uma estrutura de categorias de variáveis antecedentes semelhantes para o comprometimento organizacional afetivo. Os autores dividem o conjunto de variáveis em três diferentes categorias: características individuais, características organizacionais e experiências dos indivíduos no trabalho.

Na categoria “características individuais” estão variáveis como idade, tempo de serviço, sexo, nível educacional, tempo de serviço na organização, tempo na posição, estado civil, salário, habilidades, ética pessoal do trabalho, percepção de competência e hierarquia na organização (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Riketta, 2002; Steers, 1977). Há ainda outras variáveis tais como necessidade de realização, locus de controle, interesse individual no trabalho e auto eficácia (Meyer *et al.*, 2002).

A segunda categoria de variáveis antecedentes do comprometimento organizacional afetivo são “características organizacionais”. Esse conjunto de variáveis apresenta um

conjunto menor de estudos (Meyer *et al.*, 2002). Nessa categoria estão variáveis como nível de centralização da tomada de decisão, coesão de grupo, comunicação organizacional, nível de formalização de políticas e procedimentos, tamanho da organização e estrutura organizacional. Por fim, a terceira categoria de variáveis antecedentes do comprometimento organizacional afetivo se refere a variáveis de experiências do indivíduo com a organização.

Como variáveis consequentes, o comprometimento organizacional afetivo está vinculado ao desempenho dos indivíduos no trabalho, tanto no que tange à diversidade como na frequência dos comportamentos produtivos (Bastos *et al.*, 2013). Essa relação existe tanto para medidas de desempenho subjetivas (auto e hetero avaliação) como para medidas ditas objetivas de resultado (Mathieu & Zajac, 1990). Há, porém, outras variáveis que influenciam o desempenho individual no trabalho, uma vez que, conforme discutido, o desempenho individual é um construto multideterminado, multicausal e dependente do contexto. Ainda assim, devido à força da relação, o comprometimento organizacional afetivo é importante e desejável como mais um fator de influência sobre o desempenho individual (Bastos *et al.*, 2013).

Pode-se assumir que há sobreposição entre os diferentes componentes do comprometimento organizacional (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Morrow (1993) vai além e afirma que há redundância inclusive entre outros construtos tais como envolvimento, comprometimento organizacional com a carreira ou com sindicatos, comportamentos éticos do trabalho e significado do trabalho. Isso reflete, uma vez mais, a falta de precisão conceitual sobre o que é comprometimento organizacional (Bastos *et al.*, 2013). Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) identificaram, em meta análise, uma significativa correlação entre os componentes afetivo e normativo, o que poderia indicar se tratar de dimensões semelhantes.

Entretanto, as relações entre os diferentes componentes do comprometimento organizacional e as variáveis consequentes não se mostram semelhantes, especialmente em relação a influência na variável critério de interesse da presente Tese: desempenho individual no trabalho (Kim *et al.*, 2016). Meyer e Allen (1991) afirmam que as relações entre o comprometimento organizacional e o desempenho individual no trabalho são, na realidade, relações entre o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho individual no trabalho.

Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) avaliaram, também, a relação entre diferentes dimensões de comprometimento organizacional (e não apenas o modelo de três componentes) e o desempenho individual no trabalho. Os resultados mostraram que, entre os diversos construtos avaliados, o comprometimento organizacional afetivo se mostrou o melhor preditor de desempenho. No mesmo estudo, o comprometimento organizacional afetivo foi o melhor preditor (em sentido negativo) de rotatividade.

De forma semelhante, Meyer, *et al.* (2002), em extensa meta-análise com publicações que utilizaram apenas o modelo de três componentes desenvolvido por Meyer & Allen (1991), identificaram que o comprometimento organizacional afetivo foi o melhor preditor do desempenho individual no trabalho. Os resultados apontam que essa relação se mantém mais positiva tanto utilizando medidas objetivas de desempenho, como em medidas de auto e hetero avaliação de desempenho. Além disso, os resultados indicaram que esses achados foram semelhantes em amostras tanto nos Estados Unidos como fora daquele país. Kehoe e Wright (2013) afirmam que o comprometimento organizacional afetivo beneficia a organização por meio da influência no desempenho individual independente do ramo, estratégia organizacional e mesmo cultura, demonstrando sua importância e relevância em diversos contextos.

A análise da literatura apontou que o comprometimento organizacional afetivo pode ser considerado uma variável que se correlaciona positivamente com o desempenho individual no trabalho. Apresentou-se pesquisas que justificam a possibilidade de o comprometimento organizacional afetivo influenciar o desempenho humano no trabalho para medidas de auto avaliação, conforme o utilizado nesta Tese.

Nesta pesquisa será testada a influência da relação teórica hipotetizada entre comprometimento organizacional afetivo e desempenho individual no trabalho exatamente por ser variável condicionante da presença humana no trabalho. O vínculo menos ou mais forte estabelecido pelos indivíduos para com a organização influenciará em seu menor ou maior engajamento/desempenho na realização das atividades laborais, hipotetiza-se. Dessa feita, justifica-se sua inclusão no modelo multinível hipotetizado da presente Tese e apresentado no próximo Capítulo.

Até esta Seção, buscou-se apresentar justificativas teóricas para incluir em um modelo teórico multinível a percepção de práticas de RH (nível individual e de unidade), a cidadania organizacional no nível de unidade e o comprometimento organizacional afetivo, todas como variáveis antecedentes do desempenho individual no trabalho. A próxima Seção será dedicada a apresentar o referencial teórico da última variável antecedente do modelo hipotetizado: a intenção de rotatividade.

2.6. Intenção de Rotatividade

Há relativo consenso entre profissionais e pesquisadores da área de RH que os indivíduos, e o capital humano a eles associado, são o mais importante ativo que uma organização possui (Colquitt *et al.*, 2015). Em função do aumento exponencial de trabalhos vinculados exclusivamente ao conhecimento, de um ponto de vista gerencial, a atração e retenção de colaboradores é mais importante agora do que jamais foi (Holtom, Mitchell, Lee

& Everly, 2008). Uma das importantes atividades de profissionais de RH é manter os indivíduos, e todo o capital humano a eles associados, na organização (Horn, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017; Katz & Kahn, 1974). Não por acaso, há constantes investimentos tanto na gestão do conhecimento (criação, captura, armazenamento e disseminação do conhecimento) como em formas de reter os talentos na organização. Para os pesquisadores, o desafio é compreender os fatores que influenciam a retenção dos indivíduos.

É indiscutível as mudanças nas relações com os colaboradores no mundo do trabalho. Tsui e Wu (2005), há mais de uma década, já apontavam desafios para os trabalhadores. Entre eles está a quantidade de benefícios oferecidos (e mesmo a sua existência), oferta de oportunidades de aprendizagem, trabalhos desafiadores, dentre outros, pois, em mercados ultracompetitivos, os resultados e medidas de desempenho são de curtíssimo prazo. Com a crise econômica mundial, que teve início em 2008 e com reflexos e consequências ainda nos dias atuais, o processo de mudanças nas relações de trabalho entre indivíduos e organizações se aprofundou.

As relações de emprego em que há poucos benefícios e pouca expectativa de contribuições de curto prazo (Tsui *et al.*, 1997) ganharam um espaço cada vez maior. Trata-se de uma relação puramente econômica, em que se define uma série bem determinada de atividades e, em troca, se oferece um pacote pequeno e também bem determinado de benefícios (quando há algum). Entretanto, mesmo com o aprofundamento dessas relações de emprego, as organizações ainda se preocupam com o fenômeno da rotatividade. Primeiro, porque nem todas as relações de trabalho são fundadas em relações de curto prazo. Há trabalhadores que mantêm relações duradouras com as organizações em que laboram. E, segundo, as organizações dependem fortemente do capital humano e essa dependência gera a necessidade de reter o capital humano associado a esses trabalhadores.

Apesar das mudanças nas relações de trabalho apontadas, a variável “rotatividade” continua a receber grande atenção no campo do comportamento organizacional e de RH em específico (Holtom, *et al.*, 2008; Mayes, Finney, Johnson, Shen & Yi, 2017). Por outro lado, a rotatividade possui também efeitos no indivíduo. Despende-se grande quantidade de recursos (tempo, energia, dinheiro, dentre outros) para se procurar uma nova ocupação, estudar para um novo concurso público (e o custo para preparação). Há mudanças na vida pessoal para a nova realidade ocupacional, além de mudanças de redes sociais e novas rotinas organizacionais (Boswell, Boudreau & Tichy, 2005).

Por conseguinte, o tema rotatividade possui importância tanto para pesquisadores, profissionais de RH e, também, para indivíduos que laboram em organizações (Holtom *et al.*, 2008). Trata-se, contudo, da rotatividade voluntária, ou seja, aquela que ocorre por ato volitivo do indivíduo e não devido à vontade unilateral da organização. Em contraste com a chamada rotatividade involuntária, que ocorre em função de processos de desligamentos (demissões) da organização.

Estudos relativos à rotatividade não são recentes (Boswell, Ren, Hinrichs, 2008). March e Simon (1958) foram pioneiros nos estudos do fenômeno. Os autores introduziram a teoria do equilíbrio organizacional, em que propuseram que os indivíduos permaneceriam nas organizações caso fossem oferecidos estímulos suficientes. Porter & Sters (1973) propuseram um modelo em que o foco principal estava nas expectativas desenvolvidas pelos indivíduos e o quanto elas eram atingidas ou não. E as expectativas eram o motor de o indivíduo decidir em permanecer ou sair da organização.

Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979) propuseram um modelo mais amplo para estudar a rotatividade. Lançaram luz sobre a sequência de passos para explicar o processo de rotatividade. A rotatividade é explicada pela satisfação no trabalho, além da utilidade das funções atualmente exercidas e as que poderiam ser exercidas em outra ocupação. Contudo, o

modelo considerava valores não relativos ao trabalho e as consequências não relativas ao trabalho da rotatividade, bem como restrições contratuais.

Price e Mueller (1981) desenvolveram um modelo abrangente de rotatividade em que incorporaram antecedentes como a satisfação no trabalho, a intenção de rotatividade e o comprometimento organizacional normativo como mediador entre as duas variáveis anteriores. Além disso, incluíram variáveis distais como natureza do trabalho, participação, percepção de justiça e os laços dos indivíduos com a família.

A partir do meio da década de 1980, e durante a década de 1990, autores foram além das investigações da influência de atitudes, tais como como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Incluíram variáveis contextuais, além de condições pessoais, como exaustão e stress (Holtom *et al.*, 2008). Investigações procuraram verificar a influência da cultura organizacional (Abelson, 1993), diferenças de remuneração (Pfeffer & Davis-Blake, 1992), integração de grupo e segurança no trabalho (O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989), relação do indivíduo com a organização (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), exaustão emocional (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986) e insegurança no trabalho (Ashford, Lee, & Bobko, 1989).

Lee e Mitchell (1994) propuseram um modelo teórico para explicar o processo que resulta no desligamento voluntário do indivíduo da organização. Segundo os autores, a rotatividade pode não ser o resultado de um processamento detalhado de informações ou em função de um acúmulo de insatisfações, mas pode ser fruto, também, de um evento inesperado, ou choque, e um plano pré-existente de ação, ou *script*.

Holtom *et al.* (2008) afirmam que após a década de 1990, a pesquisa sobre rotatividade seguiu sete principais tendências: novas variáveis de nível individual para explicar a rotatividade, foco contínuo em variáveis como estresse e mudança de atitudes (por exemplo, aceitação de mudança), pesquisas empíricas no modelo proposto por Lee e Mitchell

(1994), o aumento do foco em variáveis contextuais com ênfase nas relações interpessoais (por exemplo, comportamentos de cidadania). Também são tendências: foco aprimorado em fatores que expliquem as razões para o indivíduo permanecer na organização, modelos dinâmicos de processos de negócios considerando o tempo na organização. Por fim, há a expansão do entendimento dos fatores já identificados como preditores e suas relações.

Siqueira *et al.* (2014) argumentam que outro importante antecedente da rotatividade é a intenção de rotatividade. No mesmo sentido, Van Breukelen, Van der Vlist e Steensma (2004) afirmam que a intenção de rotatividade é um forte preditor da rotatividade voluntária. No mesmo sentido, Cho e Lewis (2012) encontraram correlações de .80, baseados nas bases de dados de trabalhadores do governo estadunidense. Assim, o interesse sobre investigações deste tema cresceu por ser a intenção um indicador eficaz para se analisar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de deixarem a organização. Logo, a intenção, por vezes, se expressa no ato de se evadir da organização.

Por outro lado, é importante ressaltar que outros estudos encontraram correlações fracas. Como exemplo, há as investigações de Cohen, Blake & Goodman (2016), Jung (2010), Kirschenbaum e Weisberg (1990) e Lee e Mowday (1987). Os estudos sugerem que, embora exista um certo consenso sobre a relação positiva entre a intenção de rotatividade e a rotatividade no que diz respeito à força dessa relação, existem discrepâncias empíricas nos achados. E uma das razões está em agregar as intenções e a rotatividade para o nível organizacional e não as analisar no nível individual (Cohen *et al.*, 2016).

Conforme assevera Diógenes *et al.* (2016), compreender e diagnosticar a intenção de deixar a organização permite ao gestor desenvolver políticas e práticas para evitar o desligamento, especialmente trabalhadores estratégicos ou competentes antes que eles deixem seus postos de trabalho. Por isso, a importância de seu estudo. Entretanto, segundo os autores, apesar da importância da temática há poucos estudos empíricos no Brasil e estudos

em organizações públicas são ainda mais escassos. E, em geral, tratam de variáveis consequentes da intenção de rotatividade.

Para a presente pesquisa, a definição constitutiva de intenção de rotatividade é a probabilidade subjetiva de que um indivíduo deixe a organização dentro de um determinado período de tempo (Zao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Assim como o comprometimento organizacional afetivo, a intenção de rotatividade pode servir como um indicador na relação/vinculação psicológica do indivíduo com a organização. A variável intenção de rotatividade não é dicotômica como a rotatividade voluntária. Além disso, é menos influenciada por fatores exógenos (tais como a disponibilidade de um trabalho alternativo) e, portanto, reflete com mais precisão a atitude em relação à organização (Zao *et al.*, 2007). Por isso pode influenciar comportamentos, como o desempenho individual no trabalho, abordado na próxima Subseção.

2.6.1. Intenção de Rotatividade e Desempenho Individual no Trabalho

Intenção de rotatividade é a probabilidade subjetiva de que um indivíduo deixe a organização dentro de um determinado período de tempo (Zao, *et al.*, 2007). Conforme abordou Torres (2015), algumas características podem ser atribuídas a intenção de sair: é um processo cognitivo (pensar, refletir, ponderar, analisar, considerar), pode estar relacionado a um ato futuro (sair da organização) e inclui comportamentos representativos.

A relação do desempenho individual e intenção de rotatividade foi investigada por diferentes pesquisas (Birnbaum & Somers, 1993; Krishnan & Singh, 2010). Um indivíduo pode aumentar suas contribuições no ambiente de trabalho para além do que lhe é atribuído, bem como aumentar seu nível de engajamento nas atividades (Halbesleben & Wheeler, 2008). Portanto, o interesse em deixar a organização pode ter como consequência a diminuição no desempenho individual no trabalho (Jackofsky, 1984) e, em última análise, o

desempenho organizacional (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009; Ton & Huckman, 2008). Indica-se, por conseguinte, que, mesmo em organizações com baixos índices de rotatividade, a intenção de rotatividade tem reflexos sobre o desempenho dos indivíduos.

A ação de deixar o cargo/emprego/atividade origina uma série de resultados negativos para a organização. Inicialmente, há a perda de capital humano, pois o indivíduo é dotado de uma série de capacidades que nem sempre são fáceis de serem substituídas. Isso significa problemas para os processos de trabalho da organização, pois nem sempre é possível manter a mesma eficiência sem determinados indivíduos.

Além disso, há a necessidade de movimentar uma série de processos organizacionais, nomeadamente: recrutamento, seleção, treinamento e integração. Mesmo indivíduos com experiência na atividade necessitam de um período de adaptação à nova organização. Necessita também aprender a nova cultura organizacional (se selecionado de fora da organização) ou subcultura (se selecionado de dentro da organização). Todos esses processos geram o dispêndio de recursos diretos em práticas de RH e indiretos por meio de perda de eficiência nos processos de trabalho.

Sem embargo da importância das consequências que o ato de efetivamente deixar a organização possui, é possível explorar o campo de estudo da rotatividade a partir de outras perspectivas. Especialmente, porque nem todos os indivíduos que possuem a intenção de deixar a organização efetivamente o fazem. Pois, as correlações existentes entre a intenção de rotatividade e o ato de rotatividade não são perfeitas.

Há um contingente de trabalhadores que possuem a intenção, mas permanecem na organização. Como consequência, o fenômeno pode ajudar a explicar outros comportamentos no trabalho além da rotatividade (Bowen, 1982; Torres, 2015). Um dos resultados possíveis da intenção de rotatividade é o baixo desempenho. É compreensível que o indivíduo, pensando em deixar a organização, pode não estar interessado em mostrar melhor seu

desempenho. Por conseguinte, o baixo desempenho é um dos possíveis resultados imediatos da intenção de rotatividade (Bowen, 1982; Krishnan & Singh, 2010). Mesmo em organizações que possuem baixíssimo índice de rotatividade, conforme mencionado por Torres (2015), a intenção de rotatividade gera comportamentos representativos que podem produzir perda de desempenho individual e falta de engajamento nas atividades.

Segundo Krishnan e Sing (2010) e Torres (2015), compreender as consequências da intenção de rotatividade, além do comportamento de efetivamente deixar a organização, é um campo que ainda carece de atenção pela literatura científica, considerando a escassez de estudos empíricos. E a importância de estudos avaliando as consequências da intenção de rotatividade são críticos para a área de recursos humanos e CO, pois trabalhadores que possuem a intenção de rotatividade podem se tornar menos produtivos, diminuir seu nível de engajamento, reduzir seus esforços para desempenhar suas funções ou mesmo emitir comportamentos disfuncionais (Bowen, 1982).

A Organização objeto de estudo possui baixo índice de rotatividade. Entre os anos de 2016 e 2018, treze servidores efetivos deixaram o órgão. Isso significa um índice de 0.52% de rotatividade em dois anos. E a principal hipótese para justificar a saída da Entidade é devido ao incremento da remuneração, uma vez que dentre a população de servidores que deixou a Organização, doze deixaram o Órgão para cargos públicos de maior remuneração – juiz federal, conselheiro substituto, auditor de estado (servidora de nível médio), delegado (servidor de nível médio) e consultor legislativo (TCU, 2018), o que corrobora os achados de Diógenes *et al.*, (2016). Dessa maneira, para o contexto da Organização, em que há baixa rotatividade e que há clareza das razões pelas quais os indivíduos deixam a organização, é relevante compreender os comportamentos consequentes da intenção de rotatividade.

Em síntese, ainda há carência de estudos empíricos que investiguem variáveis consequentes da intenção de rotatividade. Ademais, alguns poucos estudos apontam achados

no sentido que a intenção de rotatividade influencia o desempenho individual no trabalho. Por isso, procurar-se-á no presente Estudo investigar a influência que a intenção de rotatividade possui no desempenho individual no trabalho.

Apresentou-se, até esta Seção, todas as variáveis do modelo multinível hipotetizado no Capítulo 3. Exceção às variáveis demográficas e profissionais, justificadas em Subseção específica. Contudo, além de justificar a utilização de variáveis contextuais no modelo explicativo do desempenho individual no trabalho, é importante apresentar o referencial teórico da modelagem multinível. Apresentar-se-á, portanto, um conjunto teórico que busca justificar a adoção da modelagem multinível dentro do campo do comportamento organizacional e de recursos humanos. Como consequência, as razões teóricas que permitiram hipotetizar um modelo com dois níveis de análise.

2.7. Modelagem multinível

As ciências sociais investigam problemas que, em geral, tratam das relações entre indivíduos e suas relações sociais. Entre eles estão os relacionados ao campo do comportamento organizacional e de recursos humanos. Hox (2010) argumenta que indivíduos são influenciados por grupos ou contextos aos quais eles pertencem e, de maneira reversa, os grupos ou contextos são influenciados pelos indivíduos, consoante ao discutido quando se tratou das variáveis percepção de práticas de RH no nível de unidade e de cidadania organizacional no nível de unidade. E é sobre as diferenças existentes nesses distintos agrupamentos que se assenta a teoria multinível.

Indivíduos e grupos sociais podem ser conceituados como um sistema hierárquico, no qual os indivíduos são aninhados dentro de grupos, e estes podem ser aninhados dentro de departamentos, e estes dentro de organizações e assim consequentemente. Esses aninhamentos são diferentes níveis hierárquicos de análise (Hox, 2010). Como consequência,

modelos que tratem de diferentes níveis hierárquicos devem ser capazes de abranger a interação existente entre diferentes níveis de análise, ou seja, características individuais e fatores contextuais (Coelho Jr., 2009).

Organizações são sistemas multiníveis (Kozlowski & Klein, 2000), apesar da grande diversidade de teorias e disciplinas que dividem a organização em distintos níveis de análise. É importante pontuar que as organizações funcionam de modo integrado com esses diversos níveis, mas o desenvolvimento teórico do comportamento organizacional, em geral, não os integram (Coelho Jr., 2009; Kozlowski & Klein, 2000).

Organizações são também entes sociais que se baseiam na colaboração de diferentes grupos de pessoas, diferentes domínios e processos, e seus resultados advêm de diferentes partes e níveis (Mäkelä *et al.*, 2014). Por conseguinte, temas relacionados a organizações podem ser estudados de maneira mais abrangente, com maior nível de complexidade e maior rigor científico. Considerando-se, portanto, as influências de distintos níveis e com dados mais ricos, pois considerados múltiplos níveis de fontes de dados.

Kozlowski e Klein (2000) argumentam sobre a importância que a teoria geral dos sistemas tiveram no desenvolvimento do comportamento organizacional. Segundo os autores, as organizações possuem estruturas e processos semelhantes a sistemas abertos e, por isso, há uma diversidade de metáforas que buscam alinhar sistemas com organizações. Contudo, apesar do valor heurístico, há poucos princípios testáveis empiricamente nessas metáforas. E “...o objetivo principal da perspectiva multinível no comportamento organizacional está em identificar e testar princípios que contribuam com uma compreensão mais ampla dos fenômenos organizacionais, inclusive as relações entre diferentes níveis dentro da organização” (Kozlowski & Klein, 2000, p.7, em tradução livre).

Fatores contextuais, como práticas de RH e normas sociais, influenciam comportamentos dos indivíduos e precisam ser explicitamente incorporados aos modelos

teóricos do comportamento organizacional (Kozlowski & Klein, 2000). Pessoas interagindo em grupos são expostas a características, procedimentos, eventos e processos de trabalho semelhantes. Logo, esses aninhamentos precisam ser considerados nas análises realizadas nos estudos do CO e RH (Aguinis, Gottfredson & Culpepper, 2013). Dessa feita, pesquisas recentes vêm sendo desenvolvidas para verificar exatamente a interação entre variáveis que caracterizam indivíduos e variáveis de contexto, como percepção de práticas de RH, comprometimento organizacional afetivo, cidadania organizacional, desempenho individual no trabalho e rotatividade (Akremi, Colaianni, Portoghese Galletta & Battistelli, 2014; Chang, *et al.*, 2013; Chang, Takeuchi, Jia & Cai, 2014; Dello Russo *et al.*, 2016; Den Hartog *et al.*, 2013; Kehoe & Wright, 2013; Le Blanc & Gonzáles-Roma, 2012; Kwak & Kim, 2015; Podsakoff *et al.*, 2014; Portuguese, Galletta, Battistelli & Leiter, 2014; Spell, Eby & Vandenberg, 2014), além de outros fenômenos do campo do comportamento organizacional (Coelho Jr., 2009).

Segundo Snijders (2016), a análise multinível surgiu da confluência de duas diferentes tendências. A primeira é o desenvolvimento de conceitos relacionando indivíduos a aninhamentos sociais hierárquicos superiores (coletivos). Esses conceitos precisavam ser combinados e definidos, considerando os diferentes níveis de análise. Por outro lado, os estatísticos já haviam estendido a análise de variância e análise de regressão (modelos lineares) a modelos lineares combinando coeficientes fixos com coeficientes aleatórios (aleatoriedade não significa algo ao acaso, mas, no presente contexto, significa que os coeficientes mudam para cada agrupamento social dentro da análise empírica realizada).

A análise multinível é um tipo de análise confirmatória de regressão, contudo leva em consideração a estrutura hierárquica dos dados (níveis hierárquicos), corrigindo erros padrão, intervalos de confiança e testes de hipótese (Laros & Marciano, 2008). Também é conhecida

como modelo hierárquico linear, modelo de efeitos mistos, modelo de efeitos aleatórios ou regressão hierárquica (Snijders, 2016).

Na regressão tradicional, os indivíduos (ou qualquer outro nível de análise adotado) são considerados entes independentes uns dos outros. Atuam, então, de maneira isolada de outros aninhamentos sociais (grupos, organizações, ramos...). Por outro lado, a modelagem multinível considera exatamente as interações existentes entre os indivíduos e esses aninhamentos sociais. Segundo Oliveira (2007), as estimativas dos parâmetros nos modelos de regressão tradicionais são fixas. Já nos modelos multiníveis, os parâmetros são também variáveis e aleatórios (ou estocásticos).

Os pesquisadores do comportamento organizacional são regularmente confrontados com a coleta de dados em diferentes níveis de análise. A utilização dos métodos tradicionais (ordinários ou de apenas um nível) de regressão pode não ser recomendada com a presença de aninhamentos sociais nas estruturas de dados (Aguinis, *et al.*, 2013). Exemplo disso é a coleta de dados sobre percepções de indivíduos sobre práticas de RH. Os indivíduos dentro da organização estão agrupados em aninhamentos sociais com características e atributos semelhantes. Essa estrutura hierárquica de dados é comum no campo do comportamento organizacional e recursos humanos, mas é ignorado comumente pelos pesquisadores nas análises estatísticas (Gill & Womack, 2013). Ignorar essa hierarquia dos dados pode causar consequências para as inferências realizadas a partir dos dados (Aguinis *et al.*, 2013; Gill & Womack, 2013).

Os modelos multiníveis oferecem algumas vantagens em relação aos modelos tradicionais de regressão (Coelho Jr., 2009; Oliveira, 2007). A primeira delas são melhores estimativas dos parâmetros para diferentes níveis de análise, como de grupos. A possibilidade de propor e testar hipóteses relativas aos efeitos de variáveis que estão em distintos níveis de análise. Avaliar e calcular a variância devida a cada nível de análise. Calcular de maneira

mais precisa a estimativa das variâncias associadas aos efeitos em estudo, evitando subestimação da variância. E estudar os termos de interação entre variáveis de distintos níveis, possibilitando verificar como conjuntos de variáveis podem influenciar as variáveis critério dos modelos hipotetizados.

A estrutura de dados da amostra em pesquisas que utilizam a modelagem multinível pode ser descrita como de múltiplos estágios (Hox, 2010). Em virtude de que se seleciona inicialmente uma amostra de unidades (grupos, por exemplo) de nível hierárquico superior (caso existam apenas dois níveis). Após, na amostra selecionada, seleciona-se participantes de representantes de nível hierárquico inferior (indivíduos, por exemplo).

Em geral, os testes estatísticos não consideram a dependência das observações entre indivíduos membros de uma mesma unidade organizacional (por exemplo), contudo, as observações com estruturas de dados não são completamente independentes (Hox, 2010). Esta dependência de observações é indicada devido à correlação intraclasse (homogeneidade dentro de um mesmo grupo) e, sincronicamente, heterogeneidade entre grupos diferentes (Laros & Marciano, 2008).

O resultado esperado dessa homogeneidade/heterogeneidade mencionada é que, em média, a correlação de variáveis de membros do mesmo grupo (como exemplo) será maior do que de membros de diferentes grupos (Hox, 2010). A homogeneidade entre as observações, apesar dos pressupostos estatísticos, conduz a estimativas erradas para os erros padrão (Laros & Marciano, 2008).

Logo, os modelos de análise multiníveis são extensões flexíveis das tradicionais regressões (Gill & Womack, 2013). Eles vão além dos modelos lineares e do modelo linear generalizado. Incorporam diferentes níveis ao modelo e assim podem representar a agregação presente nos dados. Os níveis hierárquicos dos dados são classificados em grupos conhecidos, os quais podem ter variáveis explicativas em seu próprio nível, ou de variáveis

de nível hierárquico superior (Hox, 2010). Então, uma hierarquia é estabelecida de tal modo que algumas variáveis explicativas são atribuídas para explicar as diferenças no nível individual e algumas variáveis explicativas são atribuídas para explicar as diferenças no nível do grupo.

De maneira simples, é o reconhecimento de que os fenômenos individuais estão incorporados em contextos mais amplos. Também, que os contextos mais amplos emergem pela interação existente e dinamismo de elementos (indivíduos, por exemplo) de níveis hierárquicos inferiores (Kozlowski & Klein, 2000). Contudo, os campos de estudo tendem a focar em apenas um desses contextos, ignorando a influência de outros contextos. Como exemplo, os sociólogos tendem a assumir regularidades no comportamento social advindo de respostas agregadas e ignoram, em geral, variações individuais. Por outro lado, os psicólogos tendem a focar apenas nos domínios individuais, pois equipes ou organizações não se comportam e sim indivíduos (Kozlowski & Klein, 2000). Como consequência, não se evidencia empiricamente, em geral, fatores contextuais que podem influenciar as diferenças individuais, como no exemplo já mencionado de cidadania organizacional.

Pesquisadores que lidam com contextos macro (organizações, por exemplo) utilizam medidas gerais (como desempenho organizacional) que, por vezes, são representações de valores agregados de níveis hierárquicos inferiores (indivíduos, por exemplo). O nível em que os dados são analisados para testar hipóteses de investigação deve estar alinhado com o nível de análise que a teoria dos construtos foi desenvolvida. O objetivo é evitar os erros de especificação e falácias, como as falácias ecológica ou atomística (Mathieu & Chen, 2010; Rousseau, 1985). Os investigadores devem tomar decisões sobre qual o nível de análise adotar na pesquisa e evitar o erro de especificação entre os níveis de teoria adotados e a análise dos dados coletados. Particularmente, quando as variáveis preditoras pertencem a

níveis diferentes das unidades de análise. Entretanto, o avanço da modelagem multinível permite superar parte desses problemas (Mathieu & Chen, 2010).

Kozlowski e Klein (2000) exemplificam esse problema com uma situação comum em pesquisas sobre desempenho individual no trabalho. Há evidências de que a capacidade cognitiva contribui para o desempenho individual. Isso significa dois construtos de nível individual. Contudo, não é possível fazer inferências de que organizações com métodos de seleção que consigam selecionar indivíduos com grande capacidade cognitiva terão aumento no desempenho organizacional. Eventualmente, é possível que a relação efetivamente ocorra. Contudo, as evidências teóricas de nível individual não podem ser o suporte teórico para essa relação.

Outro exemplo, é o artigo de Huselid (1995). No estudo, os autores propuseram que a adoção de práticas de recursos humanos relacionava-se com o desempenho organizacional. Contudo, há a necessidade de compreender, no escopo da modelagem multinível, os processos existentes entre as respostas individuais dos indivíduos em relação ao desempenho (Bowen & Ostroff, 2004; Kozlowski & Klein, 2000; Ostroff & Bowen, 2000). E, segundo Wright e Ulrich (2017), há a necessidade de compreender a influência das práticas organizacionais nos indivíduos para compreendermos o desempenho organizacional.

Dentro de uma organização, com seus diversos aninhamentos sociais e distintos níveis hierárquicos, é bastante improvável a existência de algum fenômeno que não receba a influência de outros aninhamentos sociais. Segundo Kozlowski e Klein (2000), os fenômenos organizacionais estão contidos em contextos hierarquicamente superiores os quais possuem um efeito direto ou moderador nos resultados de nível hierárquico inferior. Por isso, a necessidade do desenvolvimento de modelos que considerem esses diversos níveis e suas relações.

Por outro lado, há fenômenos organizacionais que extraem seus fundamentos teóricos em diversos construtos ou características individuais, tais como afetos, cognição, comportamentos, atitudes e por meio da interação social. Mas também são manifestos em níveis hierárquicos superiores (Coelho Jr., 2009), como exemplo, conforme já exposto na presente Tese, a percepção de práticas de RH no nível de unidade e cidadania organizacional no nível de unidade. Ou seja, alguns construtos coletivos representam a agregação de construtos individuais (Kozlowski, Chao, Grand, Braun & Kluljanin, 2013). Agregação significa que variáveis de nível inferior são elevadas a níveis hierárquicos superiores. A utilização da média de variáveis de nível inferior como variáveis explicativas de nível superior é um procedimento comum em análises de múltiplos níveis (Hox, 2010).

A emergência de construtos de níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores ocorre de duas formas distintas: compilação e composição (Kozlowski & Klein, 2000). De forma ideal, composição se refere a um fenômeno que é essencialmente o mesmo, mesmo se agregado para níveis hierárquicos superiores. Ou seja, manter-se-á essencialmente os mesmos elementos constitutivos. Exemplo desse tipo de agregação é o clima psicológico e o organizacional (Kozlowski & Klein, 2000)

De outra forma, a compilação é baseada em pressupostos de descontinuidade, compreendem um domínio comum, contudo são distintos à medida que surgem entre os diferentes níveis (do nível hierárquico inferior para o nível hierárquico superior). Os conceitos são semelhantes (entre os níveis), mas não idênticos como na composição. A agregação por compilação descreve a combinação de propriedades dos construtos similares, contudo diferentes. As características dos construtos de níveis inferiores geram as propriedades dos construtos de níveis superiores, funcionalmente equivalentes aos seus elementos constitutivos.

Para a presente pesquisa, parte-se do pressuposto básico que a percepção de práticas de RH e cidadania organizacional serão agregadas por processos de composição. Ou seja, ambos os construtos são essencialmente o mesmo (não iguais), mesmo se agregado para níveis hierárquicos superiores (unidade organizacional). Ou seja, mantêm-se, essencialmente, os mesmos elementos constitutivos.

Puente-Palacios e Laros (2009) apresentam quatro exigências para que se possa desenvolver uma análise de dados utilizando modelagem multinível. A primeira exigência é o estabelecimento dos níveis a serem contemplados no modelo proposto. Isso significa que independente dos níveis de análise escolhidos pelo pesquisador, é necessário a descrição e apresentação de quais são esses níveis no modelo hipotético proposto.

A segunda exigência é a definição das variáveis preditoras, de cada nível, cujo efeito será investigado sobre a variável critério. E a escolha das variáveis deve ter como base as evidências teóricas e empíricas do campo de estudo. A variável critério deve necessariamente estar no nível hierárquico mais baixo do modelo hipotético proposto.

A terceira exigência proposta por Puente-Palacios e Laros (2009) é a definição das relações entre as variáveis inseridas no modelo. Essas variáveis devem ser especificadas e as suas relações justificadas, especialmente, quanto ao efeito sobre a variável critério. Por fim, a quarta exigência é o estabelecimento de relações entre variáveis de diferentes níveis. Exige-se, em modelos multiníveis, as interações entre as variáveis de diferentes níveis e seu efeito conjunto sobre a variável critério. Importante a ressalva, no entanto, que não é necessário defender as relações de interação entre todas as variáveis preditoras dos níveis do modelo teórico hipotetizado. A importância do respeito a essas exigências, no desenvolvimento de pesquisas utilizando a modelagem multinível, é evitar a generalização indiscriminada da metáfora de sistemas, nos quais tudo dentro do sistema influencia tudo (Puente-Palacios &

Laros, 2009). Por isso, não se recomenda o desenvolvimento de hipóteses para os termos de interação.

O desempenho individual dos trabalhadores em uma organização pode ser melhor compreendido com a utilização de variáveis explicativas pertencentes ao contexto em que esse desempenho está inserido (na presente pesquisa, a Unidade Organizacional), como verifica-se empiricamente em Coelho Jr. (2009). Há variância no desempenho individual dentro das unidades organizacionais, ou de outras variáveis explicativas de nível hierárquico inferior (indivíduos). Também há variância entre diferentes grupos de variáveis explicativas de nível de grupo (percepção de práticas de RH e cidadania organizacional). Há, então, variância intra nível (pois, apenas em um nível) e entre nível (pois, em mais de um nível). Os modelos multiníveis, então, permitem o cálculo de variância significativa em todos os níveis contemplados no modelo teórico. Contudo, isso só é possível com o estabelecimento a priori das exigências propostas por Puente-Palacios e Laros (2009) e respeitadas, no entendimento do autor da presente Tese, no modelo proposto e detalhado no próximo Capítulo.

Uma questão importante no desenvolvimento dos modelos multiníveis é a amostra nos diferentes níveis de análise. Os métodos de estimação utilizados, em geral, em análises multiníveis são assintóticos e partem da premissa fundamental de que a amostra analisada é suficientemente grande (Maas & Hox, 2005). Esta característica tem como consequência questões sobre o limite mínimo aceitável da amostra. Pois, a fragilidade dos erros padrões e da precisão da estimação são mais frágeis em amostras pequenas. Em estudos utilizando a modelagem multinível, o problema está na amostra dos níveis hierárquicos superiores (Unidades Organizacionais, no caso da presente pesquisa), pois é, necessariamente, menor que o tamanho da amostra de nível hierárquico inferior (Maas & Hox, 2005).

Segundo Maas e Hox (2005), aumentar a quantidade na amostra nos níveis hierárquicos superiores é mais difícil, pois há mais desafios e custos envolvidos na coleta de

dados. Também é possível que não seja uma amostra, mas sim todo o universo (de departamentos, por exemplo). Alguns estudos simulados sugerem que o tamanho da amostra no nível superior é mais importante que o tamanho total da amostra, contudo um tamanho maior no nível individual compensaria essa limitação nos níveis superiores (Maas & Hox, 2005). Há a necessidade, no entanto, de mais pesquisas empíricas considerando essas limitações e os resultados ainda não são conclusivos (Coelho Jr., 2009). Para a presente pesquisa, a população de Unidades Organizacionais da Entidade estudada será o de 91 Unidades.

Problemas teóricos com múltiplos níveis precisam ser explicados por teorias desenvolvidas com múltiplos níveis (Hox, 2010). Segundo Coelho Jr. (2009), um problema multinível consiste na relação entre variáveis que são mensuradas em diferentes níveis hierárquicos e essas variáveis em diferentes níveis hierárquicos podem estabelecer algum tipo de inter-relação. De maneira ideal, segundo Hox (2010), as teorias desenvolvidas devem especificar quais variáveis pertencem a qual nível e os efeitos da interação entre variáveis de distintos níveis de análise.

No caso específico do campo do comportamento organizacional, o desenvolvimento teórico necessita do exame da influência dos indivíduos em grupos e na organização, assim como dos grupos e organizações nos indivíduos. Contudo, esse processo ocorre em diferentes níveis de análise e os processos de influência precisam ser considerados simultaneamente (Aguinis & Molina-Azorín, 2015). A discussão sobre a importância da determinação dos coeficientes de correlação intraclasses bem como os coeficientes de variação e como calculá-los pode ser encontrada em Bedeian e Mossholder (2000), Borba (2007), Brown e Hauenstein (2005), James, Demaree, Roberson, Sturman e Simons (2007) e Wolf (1984).

O presente Capítulo procurou oferecer ao leitor a compreensão dos problemas e das lacunas teóricas do campo. Buscou levantar questões, consoante a agenda de estudos

pretéritos e justificar a escolha destas questões e do método adotado para respondê-las. Considerado todo o exposto, passa-se à proposta do modelo multinível hipotetizado, especialmente levando em conta as recomendações metodológicas propostas por Coelho Jr. (2009), Hox (2010) e Puente-Palácios e Laros (2009). Tais referências são fundamentos para a modelagem utilizada, característica principal que diferencia o presente estudo de outros já realizados no campo.

3. Modelo teórico multinível hipotetizado

O presente Capítulo apresentará o modelo teórico hipotetizado. A partir das discussões realizadas no Capítulo anterior, especificamente as relacionadas à influência das relações entre percepção de práticas de RH, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e desempenho individual no trabalho.

3.1 Proposição do modelo teórico multinível hipotetizado

O modelo teórico multinível hipotetizado para a presente pesquisa pode ser visualizado na Figura a seguir.

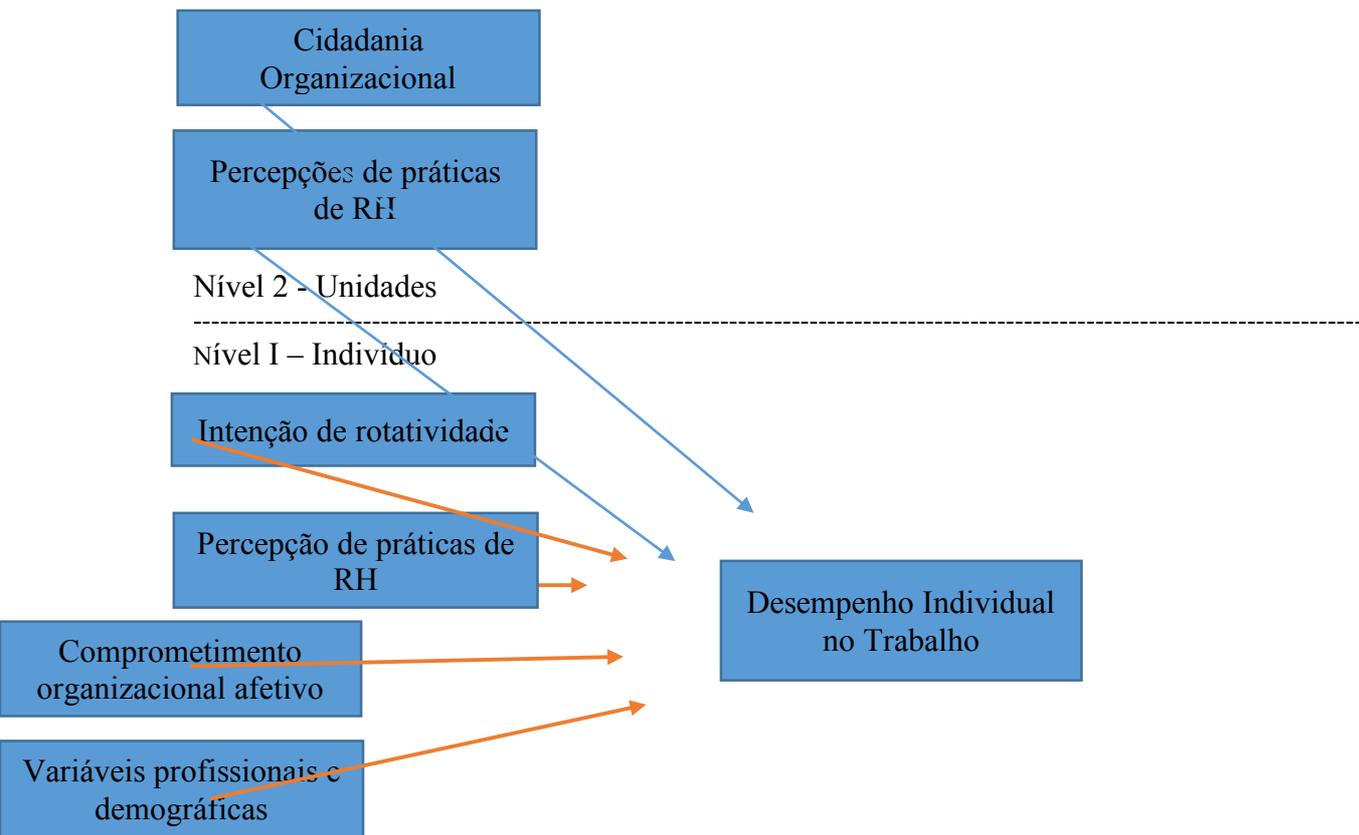


Figura 1 – Modelo teórico multinível proposto

O modelo apresentado pode ser considerado multinível, pois apresenta relações teóricas hipotetizadas que consideram variáveis de nível hierárquico inferior (Nível I – Indivíduo) e superior, ou de contexto (Nível 2 – Unidades). Consoante o exposto no referencial teórico, especialmente Puente-Palácios e Laros (2009), serão incluídas no modelo final termos de interação entre variáveis de Nível I e de Nível II. Os termos serão apresentados no Capítulo 5.

As variáveis do modelo apresentado encontram-se em dois distintos níveis de análise. O Nível I de análise é composto de indivíduos que laboram na Organização objeto de estudo. O segundo nível (Nível II) de análise é o agrupamento dos indivíduos em Unidades Organizacionais.

3.2. Definições operacionais das variáveis

3.2.1. Variáveis explicativas de Nível 2

Percepções de Práticas de Recursos Humanos no nível de unidade: é a média da percepção dos indivíduos lotados em uma Unidade Organização obtida pela avaliação individual das práticas de RH existentes e organizadas nas dimensões treinamento e desenvolvimento, comunicação e participação, avaliação de desempenho, reconhecimento e condições de trabalho.

Esta variável será obtida a partir da agregação da percepção individual das práticas de RH existentes na organização, partindo-se do pressuposto que os indivíduos no aninhamento social - Unidade Organizacional - compartilham um conjunto comum de crenças sobre a natureza das relações existentes entre a organização e os trabalhadores, assim como princípios de causa e efeito que regem esse coletivo (Bowen & Ostroff, 2004).

Cidadania Organizacional no nível de unidade: é a média dos relatos individuais de comportamentos de cidadania organizacional dos membros de uma Unidade Organizacional nas dimensões sugestões criativas, divulgação de imagem organizacional e cooperação com os colegas.

A variável será obtida a partir da agregação dos comportamentos individuais de cidadania organizacional (Ehrhart & Naumann, 2004), partindo-se do pressuposto de que os indivíduos dentre das Unidades Organizacionais desenvolvem normas sociais sobre quais comportamentos devem ocorrer dentro daquele contexto.

3.2.2. Variáveis explicativas de Nível I

Percepção de práticas de RH: é a percepção dos indivíduos obtida pela avaliação individual das práticas de RH existentes e organizadas nas dimensões treinamento e desenvolvimento, comunicação e participação, avaliação de desempenho, reconhecimento e condições de trabalho.

Utilizar-se-á para mensurar a variável escala desenvolvida pelo autor da pesquisa (o relato do desenvolvimento será aprofundado em Capítulo e Seção próprios).

Comprometimento Organizacional Afetivo: trata-se da avaliação individual quanto a identificação com a organização, o envolvimento com os papéis próprios da função por ele desempenhada e com os objetivos da organização, desejando, ou não, manter a filiação com a organização para atingir os objetivos organizacionais.

Intenção de Rotatividade: é a avaliação que o indivíduo faz sobre a frequência que alguns pensamentos podem representar a probabilidade subjetiva de deixar a organização dentro de um determinado período de tempo.

3.2.3. Variável Critério

Repise-se que, em um modelo multinível, a variável critério deve, necessariamente, pertencer ao nível hierárquico menos elevado (Hox, 2010; Puente-Palácios & Laros, 2009). Na presente pesquisa, o nível individual. Adotar-te-á como definição operacional para a variável critério da presente Tese a apresentada por Coelho Jr. (2009).

Desempenho Individual no Trabalho: refere-se a relatos dos comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades nas seguintes dimensões de auto avaliação de desempenho (medida subjetiva): autogerenciamento de desempenho, interação para o desempenho e alinhamento estratégico de desempenho.

3.3 Hipóteses do Estudo 2

Considerando o referencial teórico exposto, o modelo teórico multinível hipotetizado, o objetivo geral da pesquisa (páginas 9 e 10) e os objetivos específicos elencados (página 10), conforme os achados e propostas de Bommer *et al.* (2007), Coelho Jr. (2009), Kehoe & Wright (2013), Krishnan & Singh (2010), Maia (2014), Podsakoff *et al.* (2014), Sonnentag *et*

al. (2008) e Torres (2015), espera-se que tanto variáveis explicativas de nível individual como variáveis explicativas contextuais sejam preditoras de variância significativa para a variável critério “desempenho individual no trabalho”. Elencou-se, portanto, um conjunto de hipóteses de pesquisa que incluem variáveis de nível hierárquico superior (unidades organizacionais) como de nível hierárquico inferior (indivíduo):

H1 Percepção de práticas de RH está positivamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho

As respostas individuais dos trabalhadores estão no centro da relação entre práticas de RH e o desempenho individual. A razão é a ligação positiva entre as reações individuais em relação as práticas de RH implementadas pela organização e o desempenho individual (Purcell & Hutchinson, 2007). Logo, para que as organizações obtenham níveis elevados de desempenho é crucial que compreendam como os indivíduos percebem e compreendam essas práticas (Limongi-França, 2008; Nishii & Wright, 2007), pois só é possível compreender se uma estratégia de RH é efetiva na medida em que influencia comportamentos individuais (Chang, Takeuchi, Jia & Cai, 2014). Considerando o exposto, hipotetiza-se que a influência da percepção de práticas de RH (mensurada no nível individual) estará positivamente relacionada com o desempenho individual no trabalho.

H2 Percepção de práticas de RH no nível de unidade está positivamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho

Bastos *et al.* (2013) alerta sobre a importância em se investigar a influência de conjuntos integrados de práticas de gestão de recursos humanos sobre o desempenho no trabalho. Kehoe e Wright (2013) asseveram que há uma associação positiva entre a percepção de práticas de RH, no nível de unidade, e o desempenho no trabalho. Conforme apresentado

no referencial teórico, as percepções dos indivíduos sobre as práticas de RH são formadas em nível individual. Entretanto, justificam-se investigações agregando essas percepções em nível superior em função da possibilidade de consenso nas percepções das práticas de RH em aninhamentos sociais como unidades organizacionais.

O consenso entre as percepções convergiria, então, em um conjunto comum de experiências que os colaboradores desenvolvem em relação às práticas de RH implementadas pela organização. Estas percepções compartilhadas seriam capazes de influenciar os resultados desejados, tais como o desempenho individual no trabalho. Nesse sentido, hipotetiza-se que percepção de práticas de RH (variável explicativa de nível unidade) estará positivamente relacionada com o desempenho individual no trabalho.

H3 Cidadania organizacional no nível de unidade está positivamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho

Grande parte das investigações sobre cidadania organizacional focou nos antecedentes do fenômeno (Scott, 2007). Poucos estudos, no entanto, tratam a cidadania organizacional como preditor de outros resultados, como o desempenho individual no trabalho, apesar da literatura indicar interesse nas possíveis variáveis consequentes da cidadania organizacional (Podsakoff et al., 2009). Menor ainda é a quantidade de estudos que buscam compreender o fenômeno a partir de diferentes níveis de análise (Bommer *et al.*, 2007; Podsakoff *et al.*, 2014), apesar de cidadania organizacional no nível de unidade não ser um conceito novo (Ehrhart & Naumann, 2004; Podsakoff *et al.*, 2000). Apesar, também, já se demonstrou empiricamente a relação do fenômeno com o desempenho individual no trabalho. Considerando o exposto, hipotetiza-se que a cidadania organizacional no nível de unidade estará positivamente relacionada com o desempenho individual no trabalho.

H4 Comprometimento organizacional afetivo está positivamente associado a relatos de desempenho individual no trabalho

O comprometimento organizacional afetivo é uma das variáveis que influencia positivamente o desempenho dos indivíduos no trabalho (Bastos *et al.*, 2013). Há evidências empíricas dessa relação utilizando-se tanto medidas de desempenho subjetivas (auto e hetero avaliação), como para medidas objetivas de resultado (Mathieu & Zajac, 1990).

Considerando esse contexto, hipotetiza-se que o comprometimento organizacional afetivo estará positivamente relacionado ao desempenho individual no trabalho.

H5 Intenção de rotatividade está negativamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho

A atração e retenção de bons colaboradores é um tema muito importante para as organizações. Também possui importância tanto para pesquisadores, profissionais de RH e os indivíduos que laboram em organizações (Holtom *et al.*, 2008). Siqueira *et al.* (2014) apontam que um dos importantes antecedentes da rotatividade é a intenção de rotatividade. Contudo, apenas a intenção de rotatividade pode ser danosa para a organização, pois gera comportamentos representativos que podem produzir perda de desempenho, como a falta de engajamento em atividades que vão além dos padrões mínimos requeridos (Torres, 2015). Considerando isso, sugere-se que intenção de rotatividade será negativamente associada a desempenho individual no trabalho.

H6 Servidores com mais idade terão relatos de desempenho individual no trabalho mais positivos do que servidores com menor idade

H7 Servidores ocupantes de função de confiança terão relatos de desempenho individual no trabalho mais positivos do que servidores não ocupantes de função de confiança

H8 Servidores com mais tempo de organização terão relatos de desempenho individual no trabalho mais positivos do que servidores com menos tempo de Organização.

Variáveis demográficas e profissionais como idade, experiência na organização e cargo têm sido utilizadas como preditoras de desempenho no trabalho (Coelho Jr., 2009 e Roe, 1999). Utilizando a mesma medida de desempenho da presente Tese, Fogaça (2014) identificou relação positiva entre idade e desempenho no trabalho, contudo asseverou a importância do locus pesquisado. Os achados da autora corroboram os de Macedo (2007) e Ng e Feldman (2008), mas vão no sentido contrário aos de Michael, Leschinsky e Gagnon (2006). Os resultados mistos na relação idade-desempenho podem ser atribuídos à natureza diferente dos participantes da pesquisa e características de coleta de dados (Lawrence, 1996). Variam nas características do trabalho, como o tipo de habilidades necessárias para executar as atividades e o contexto da organização em estudo (Ng & Feldman, 2008). Portanto, a relação não é conclusiva e ainda carece de investigações. Hipotetiza-se, portanto, uma relação positiva entre a idade dos trabalhadores e relatos de desempenho individual no trabalho.

A sétima hipótese do estudo afirma que servidores ocupantes de função de confiança apresentarão relatos de desempenho individual no trabalho superiores aos não ocupantes de função de confiança. Consoante o proposto por Sonnentag *et al.* (2008), as características do trabalho influenciam no desempenho individual no trabalho. Coelho Jr. (2009) sugere que variáveis relativas ao cargo podem ser melhores preditores de desempenho quando comparadas a outras variáveis pessoais. A razão está na vinculação entre o desenho do cargo e o desempenho dos indivíduos que os exercem. Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011) encontraram evidências de que o tipo de cargo em que o indivíduo se encontra lotado influenciou o desempenho (a partir de uma medida hetero avaliativa). Segundo Fried e Ferris, 1987, trabalhos enriquecidos e complexos (composto de características como variedade de habilidades necessárias para a sua execução, identidade com a tarefa, significado da tarefa,

autonomia, e *feedback* do trabalho) estão associados a um aumento de satisfação, motivação, redução no absenteísmo e efetividade no trabalho. Considerando este referencial teórico, hipotetiza-se que a ocupação de um cargo de confiança irá influenciar relatos de desempenho individual no trabalho.

A última hipótese da Tese afirma que servidores com maior tempo de Organização apresentarão relatos de desempenho individual no trabalho mais positivos do que servidores com menos tempo de Organização. Segundo Queiroga (2011), a experiência no trabalho é antecedente de desempenho individual no trabalho. Tal afirmação é corroborada por Sonnentag *et al.* (2008). A hipótese advém da ideia de que com o passar do tempo os indivíduos teriam maior proficiência nas atividades, poderiam implementar interações com outras unidades organizacionais mais eficazes e também poderiam conhecer de forma mais aprofundada a vinculação estratégica das atividades individuais com os objetivos gerais da organização. Ng e Feldman (2010) em extensa meta análise sobre a relação entre o tempo de um indivíduo na organização e comportamentos relacionados a tarefa identificaram que quanto mais tempo um indivíduo permanece na organização, maior é o desempenho na tarefa. Por isso justifica-se a hipótese, além de testar os estudos no contexto de uma organização pública e no Brasil.

Além das hipóteses apresentadas acima, serão testados termos de interação entre variáveis pertencentes ao nível 1 e nível 2. Conforme sugerem Bommer *et al.* (2007), Coelho Jr. (2009), Puente-Palácios e Laros (2009). Ulrich e Wright (2017). Segundo Puente-Palacios e Laros (2009):

Além de ser exigida do pesquisador a definição das relações esperadas entre as variáveis preditoras e a variável critério, também é exigido dele o estabelecimento de interações entre variáveis de diferentes níveis e seu efeito conjunto sobre a variável critério, ainda que não seja necessário defender relações de interação entre todas as variáveis preditoras dos níveis 1 e 2. (Puente-Palácios e Laros, 2009, pp. 352-353).

Os termos de interação são obtidos a partir da multiplicação de duas variáveis pertencentes a níveis diferentes de análise e permitirão a análise de seu impacto na predição de relatos de desempenho individual no trabalho (Coelho Jr., 2009).

Conforme relatam Podsakoff *et al.* (2014) e Ulrich e Wright (2017) ainda são escassos na literatura estudos sobre percepção de práticas de RH no nível de unidade e cidadania organizacional no nível de unidade avaliando seus efeitos entre diversos níveis de análise (*cross-level*). Como consequência, serão testados em caráter exploratório as interações existentes entre variáveis individuais (PPRH, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade) e variáveis de nível de unidade organizacional (cidadania organizacional agregada e PPRH agregada). Entretanto, os termos de interação devem ser utilizados com parcimônia, pois são de difícil compreensão (Laros & Marciano, 2008; Hox, 2010).

A seguir, será apresentado o método adotado pelo pesquisador para buscar atingir os objetivos da presente Tese, e testar as hipóteses apresentadas anteriormente.

4. Método

O presente Capítulo trata sobre os procedimentos metodológicos que foram adotados pelo pesquisador no planejamento, desenvolvimento e realização dos Estudos 1 e 2.

4.1. Descrição da organização

A Entidade em que foram coletados os dados é uma Organização pública brasileira que possui a competência constitucional de auxiliar o Congresso Nacional a realizar a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas (Constituição, 1988). Pessoas físicas ou jurídicas, sejam de direito público ou de direito privado, que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União (ente federado) responda, ou que, em nome desta, assumam obrigações de natureza pecuniária têm o dever de prestar contas à Organização (Constituição, 1988).

O Órgão possui sua sede em Brasília e Unidades Organizacionais nas capitais de todos os Estados do Brasil. É composto pelo conjunto de nove Ministros. Junto ao colegiado atua um Ministério Público especial (Ministério Público de Contas), composto por um Procurador-Geral, três Procuradores e três Subprocuradores. Também atuam junto ao colegiado, quatro Ministros Substitutos, os quais atuam em substituição aos Ministros ou conforme delegação do Presidente do Órgão. Há uma Secretaria de apoio para a realização das atividades de competência constitucional e administrativas da Organização. A Secretaria é organizada em 91 Unidades Organizacionais. Dentro deste universo há uma Unidade em cada Estado e uma Unidade de apoio a cada uma das 20 autoridades (ministros, ministros-substitutos, procurador-geral, procuradores e subprocuradores).

A Secretaria do Órgão é formada por servidores públicos federais, organizados em uma carreira única de especialista e composta por três cargos: um de nível superior, um de

nível médio e um de nível fundamental. A Organização pode contar com até 20 servidores que não pertençam ao quadro efetivo e são de livre nomeação. Contudo, os servidores de livre nomeação são lotados nas Unidades de apoio às autoridades e exercem exclusivamente atividades de apoio pessoal àquelas. Vedada, portanto, a realização de qualquer atividade de natureza finalística ou administrativa da Organização. Os servidores do quadro efetivo são selecionados apenas por meio de concursos públicos de provas. Em que pese a Constituição Federal autorizar a realização de títulos (em conjunto com provas), o Órgão não adotou tal prática de seleção até a realização do estudo.

Para a presente Tese, Unidade Organizacional é a estrutura hierárquica que têm por finalidade desempenhar atividades finalísticas e administrativas necessárias ao pleno exercício das competências constitucionais da Organização objeto de estudo, inferior hierarquicamente a Unidade Básica, incluindo Unidades de assessoramento a autoridades, e que o gestor de pessoas superior ocupe uma função de confiança de nível 5.

As atividades a cargo de cada conjunto de servidores possuem definição legal e infra legal (resoluções). Cabe aos cargos de nível superior o desempenho de todas as atividades de caráter técnico de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais da Organização, além de desempenho de todas as atividades administrativas e logísticas de nível superior. Cabendo aos cargos de nível médio e intermediário as atividades de apoio, de nível intermediário e básico.

O organograma da entidade apresenta uma estrutura organizacional tradicional e verticalizada. Há Unidades de apoio às autoridades ligadas diretamente a cada uma das 20 autoridades do Órgão. Há uma Unidade de consultoria jurídica ligada diretamente ao Presidente do Órgão. Também ligado ao dirigente máximo, há três Unidades Básicas, hierarquicamente superiores a outras 70 Unidades. A maior Unidade Básica agrega todas as Unidades responsáveis pela atividade fim da organização (58 Unidades). As outras Unidades

Básicas agregam Unidades de assessoramento estratégico e Unidades responsáveis pela administração do órgão, incluindo a Unidade de gestão de pessoas. Por determinação legal, a Unidade responsável por ações de treinamento e desenvolvimento é separada da Unidade de gestão de pessoas.

Uma característica importante para o objetivo do trabalho é a de que a Organização oferece a todos os colaboradores (servidores efetivos) o mesmo conjunto de práticas de RH. Além de relação de trabalho em caráter efetivo (regime jurídico legal/estatutário). Independentemente de estarem lotados em Unidades regionais (nos Estados) ou na sede da Organização e independente do nível do cargo do servidor. Essa estrutura organizacional permite a realização de coletas de dados sobre a percepção que os colaboradores possuem do mesmo conjunto de práticas de RH, além da influência de pertencer a determinada Unidade Organizacional nessa percepção, pois se pode avaliar o compartilhamento da percepção das práticas de RH. No sentido do proposto por Bowen e Ostroff (2004), e extensivamente explicado anteriormente.

4.2 População

No momento da coleta de dados da pesquisa, a Organização contava com 2.471 servidores efetivos. Excluiu-se deste total 27 servidores que estavam cedidos a outros órgãos ou em gozo de licença para ocupação de cargos eletivos (vereadores e prefeitos). Também não compuseram a população de participantes as 20 autoridades do órgão.

A população da presente Tese também excluiu trabalhadores que possuíam vínculo contratual com empresas prestadoras de serviço ao órgão (terceirizados), estagiários e também servidores sem vínculo efetivo com a organização (cargos de livre provimento e nomeação). O perfil da população está descrito na Tabela 10.

Tabela 10
Descrição da população

Variável	F	%
Sexo		
Masculino	1733	70,1%
Feminino	738	29,9%
Faixa etária		
Entre 20 e 39 anos	647	26,2%
Entre 40 e 49 anos	823	33,3%
Entre 50 e 59 anos	862	34,9%
Entre 60 e 74 anos	139	5,6%
Tempo de serviço no órgão		
Menos de 3 anos	135	5,4%
Entre 3 e 9 anos	637	25,8%
Entre 10 e 19 anos	666	27%
Entre 20 e 29 anos	765	31%
Entre 30 e 39 anos	243	9,8%
A partir de 40 anos	25	1,0%
Cargo		
Nível superior	1667	66,8%
Nível médio	785	31,5%
Nível intermediário	19	0,8%
Servidores ocupantes de funções comissionadas		
Não	1633	66,09%
Sim	838	33,91%
Área de atuação		
Área fim	1701	68,8%
Área de apoio	702	28,4%
Presidência	68	2,6%

Fonte: Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos da Organização

É importante ressaltar que a Organização não possuía informações fidedignas sobre o grau de escolaridade de seus trabalhadores (servidores efetivos). Há um banco de dados em que são automaticamente cadastradas ações de capacitação promovidas pela própria organização ou que dependam de autorização para a participação (licenças para capacitação, por exemplo) e outro banco de preenchimento voluntário e com poucas informações. Dessa feita, não foi possível descrever, com precisão, o nível de escolaridade dos servidores.

4.3 Participantes do Estudo 1 e Estudo 2

Minudencia-se, a seguir, os perfis dos participantes do Estudo 1 (adaptação e busca de evidências de validade de Escala de Percepção de Práticas de RH e busca de evidências de validade de Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Escala de Intenção de Rotatividade e Escala de Cidadania Organizacional). Após, detalha-se o perfil amostral do Estudo 2 (identificação dos preditores de desempenho individual no trabalho).

4.3.1 Participantes do Estudo 1

O Estudo 1 contém as respostas válidas de todos os participantes da pesquisa (669 respondentes). Considerando os resultados das análises fatoriais de cada escala adotou-se não excluir os casos extremos uni e multivariados. Para a realização do Estudo 2, devido a necessidade de serem mensuradas percepções coletivas dos indivíduos quanto as práticas de RH adotadas pela organização e sobre o desenvolvimento de normas de cidadania organizacional, excluiu-se do banco de dados as respostas de indivíduos que possuíam menos de 2 anos de lotação na respectiva Unidade Organizacional, e, também, respostas de indivíduos de unidades que continham menos de cinco respondentes no banco de dados (219 casos excluídos, considerando as duas condições), consoante o recomendado por Coelho Jr. (2009).

Tabela 11
Participantes do Estudo 1

Variável	N (669)	% (F)	Média	DP
Gênero				
Masculino	467	69,8% (70,1%)		
Feminino	202	30,2% (29,9%)		
Faixa etária			44,48	8,57
Entre 20 e 39 anos	200	29,89% (26,2%)		
Entre 40 e 49 anos	258	38,56% (33,3%)		
Entre 50 e 59 anos	196	29,59% (34,9%)		
Entre 60 e 74 anos	15	2,24% (5,6%)		

Tabela 11
Participantes do Estudo 1

Variável	N (669)	% (F)	Média	DP
Tempo de serviço no órgão			14,45	8,74
Menos de 3 anos	33	4,93% (5,4%)		
Entre 3 e 9 anos	221	33,03% (25,8%)		
Entre 10 e 19 anos	197	29,44% (27%)		
Entre 20 e 29 anos	179	26,75% (31%)		
Entre 30 e 39 anos	45	6,72% (9,8%)		
A partir de 40 nos	3	0,44% (1%)		
Cargo				
Nível superior	504	75,3% (66,8%)		
Nível médio	161	24,1% (31,5%)		
Nível intermediário	4	0,6% (0,8%)		
Servidores ocupantes de funções comissionadas				
Não	384	57,4% (66,09%)		
Sim	285	42,6% (33,91%)		
Nível de Escolaridade				
Fundamental	3	0,45%		
Nível médio	7	1,04%		
Nível superior incompleto	12	1,79%		
Nível superior	201	30,04%		
Pós-graduação <i>lato sensu</i>	319	47,68%		
Mestrado	114	17,04%		
Doutorado	13	1,94%		

Identificou-se proporcionalidade nos critérios apresentados entre a população e a amostra do Estudo 1. Conforme a população, a maioria dos respondentes é do sexo masculino, possui entre 40 e 49 anos, labora no órgão entre três e nove anos, ocupa o cargo de nível superior e não ocupa função de confiança. Repise-se que não foi possível identificar o perfil de escolaridade da população, entretanto, a maior parte dos trabalhadores participantes do Estudo 1 possui pós-graduação *lato sensu* (especialização).

Utilizou-se, preliminarmente, critérios para verificação da adequação da amostra para a realização das análises estatísticas com os participantes no nível menos elevado, tais como análise fatorial, correlações e regressões múltiplas com mais de uma variável independente e uma variável dependente. Os critérios foram analisados a partir da escala que contava com o maior número de itens, 29 (desempenho e percepção de práticas de RH). Considerando a

amostra final do Estudo 1 de 669 respondentes, respeitou-se o critério proposto por Tabachnick e Fidell (2013) segundo o qual são necessários ao menos cinco respondentes para cada item da escala para se realizar uma análise fatorial. Respeitou-se, também, o critério recomendado para realização de análises fatoriais apresentado por Hair, Black, Babin, Anderson e Tathan (2010) e por Pasquali (2008), de sete a 10 respondentes para cada item da escala.

Por fim, utilizou-se como critério para a análise da amostra os parâmetros de intervalo de confiança de 99% e margem de erro de 5%. Sugere-se, a partir desses parâmetros, que, para a população em estudo (2471), a amostra mínima recomendada de 524 participantes. Utilizou-se o *software* Raosoft para proceder os cálculos. Considerou-se, com base nos critérios acima expostos, que a amostra (669) era satisfatória para a análise dos dados do Estudo 1.

4.3.2 Participantes do Estudo 2

Considerando as duas condições expostas anteriormente (pelo menos cinco respondentes por Unidade e pelo menos dois anos de lotação na Unidade), obteve-se respostas de trabalhadores lotados em 54 unidades da Organização. O perfil amostral obtido no Estudo 2 diferiu do perfil do Estudo 1 em duas variáveis: idade e tempo de experiência no Órgão.

A maioria dos respondentes do Estudo 2 é do sexo masculino (70,3%). Possui entre 50 e 59 anos (32,98%), labora no órgão entre 20 e 29 anos (26,75%), ocupa o cargo de nível superior (66,8%) e não ocupa função de confiança (58,8%). A maior parte dos participantes do Estudo 2 (49,5%) possui pós-graduação *lato sensu* (especialização).

Tabela 12
Participantes do Estudo 2

Variável	N (485)	% (F)	Média	DP
Gênero				
Masculino	341	70,3% (70,1%)		
Feminino	144	29,7% (29,9%)	45,35	8,19
Faixa etária				
Entre 20 e 39 anos	125	25,77% (26,2%)		
Entre 40 e 49 anos	189	38,96% (33,3%)		
Entre 50 e 59 anos	160	32,98% (34,9%)		
Entre 60 e 74 anos	11	2,26% (5,6%)		
Tempo de serviço no órgão				
Menos de 3 anos	2	0,4% (5,4%)	15,45	8,56
Entre 3 e 9 anos	151	33,03% (25,8%)		
Entre 10 e 19 anos	155	29,44% (27%)		
Entre 20 e 29 anos	137	26,75% (31%)		
Entre 30 e 39 anos	39	6,72% (9,8%)		
A partir de 40 nos	1	0,44% (1%)		
Cargo				
Nível superior	355	73,2% (66,8%)		
Nível médio	127	26,2% (31,5%)		
Nível intermediário	3	0,6% (0,8%)		
Servidores ocupantes de funções comissionadas				
Não	285	58,8% (66,1%)		
Sim	200	41,2% (33,9%)		
Nível de Escolaridade				
Fundamental	3	0,6%		
Nível médio	7	1,4%		
Nível superior incompleto	9	1,9%		
Nível superior	148	30,5%		
Pós-graduação <i>lato sensu</i>	240	49,5%		
Mestrado	69	14,2%		
Doutorado	9	1,9%		

O perfil amostral diferiu do perfil populacional para as variáveis sócio profissionais. A principal diferença está no tempo de serviço do Órgão. No entanto, uma das razões para a diferença está no recorte realizado pelo autor para a realização do Estudo 2 (tempo mínimo de lotação).

4.4. Descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a realização dos estudos da presente pesquisa, foram utilizados cinco instrumentos de pesquisa: Escala de Auto Avaliação Desempenho no Trabalho, Escala de Percepção de Práticas de RH, Escala de Cidadania Organizacional, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo e Escala de Intenção de Rotatividade. Importante mencionar que se padronizou para todos os instrumentos o formato da escala em sete pontos. Cada instrumento será descrito de maneira mais aprofundada em cada uma das próximas Subseções.

Antes da realização do Estudo 1, procedeu-se à validação semântica da Escala de Cidadania Organizacional, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo e Escala de Intenção de Rotatividade e da Medida de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho. O objetivo da validação semântica foi adequar o texto dos itens ao contexto da organização objeto de estudo. Também se buscou analisar o grau de entendimento da instrução de cada Escala, assim como os itens respectivos no contexto em que seria realizada a coleta de dados.

A validação foi realizada com cinco servidores da Organização. Realizou-se encontros individuais com cada um dos servidores. Foram apresentados os objetivos da pesquisa, os instrumentos e a finalidade da validação semântica. Três servidores faziam parte da área do Órgão responsável pela gestão de pessoas. Outros dois servidores laboravam na área finalística do Órgão. A validação identificou que alguns itens continham vocábulos que poderiam dificultar o entendimento pleno do item pelos servidores da Organização. Substituiu-se, então, por palavras sinônimas com o objetivo da menor perda possível de significado.

4.4.1 Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho

O instrumento (Anexo A) consiste em questionário estruturado composto por 28 itens no formato de escala do tipo *Likert* de sete pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”. A escala foi proposta originalmente por Coelho Jr. *et al.* (2010).

No estudo original, a matriz de dados apresentou-se fatorável ($KMO=0,93$), com indicação de até cinco fatores. O primeiro fator (12 itens, alfa de Crombach 0,91, 37,5% de variância explicada), correspondeu à Regulação de Desempenho. O segundo fator (três itens, alfa de Crombach de 0,60, 5,6% de variância explicada) foi o de Restrição ao Desempenho. O terceiro fator, Grau de Esforço e de Conhecimento da Tarefa, apresentou três itens, com 4,8% de variância explicada e alfa de Crombach de 0,60. O quarto fator contou com quatro itens que tratam da Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho, e obteve alfa de Crombach de 0,66 e 4,4% de variância explicada. O quinto fator, Autogerenciamento de Desempenho, é constituído por oito itens, com 3,7% de variância explicada e alfa de Crombach de 0,90.

4.4.2 Escala de Percepção de Práticas de RH

Segundo Aumann e Ostroff (2006), um conjunto de variáveis contextuais influencia a estratégia, estrutura, desenho e processos de uma organização, assim como as práticas de RH adotadas. Essas variáveis incluem o contexto político, jurídico-legal, educacional e mesmo institucional em que a organização está inserida. Também há de se considerar a influência do tamanho, ramo de atuação e relações de trabalho estabelecidas entre os trabalhadores e a instituição. E esse contexto contribui de forma definitiva para a escolha do conjunto de práticas adotado pela organização (Faulkner, Pitkethly, & Child, 2002).

Considerando que um dos objetivos da Tese é verificar as relações empíricas entre a percepção que os indivíduos possuem das práticas de recursos humanos e o desempenho humano individual, o instrumento de pesquisa deveria ser capaz de tentar capturar a percepção de um conjunto de práticas que efetivamente fosse adotado pela Organização. Contudo, analisando-se o conjunto de instrumentos disponíveis na literatura, averiguou-se que não havia adequação entre os instrumentos existentes e os objetivos definidos na pesquisa, visto que o conjunto de práticas adotados pela Organização objeto de estudo não se amoldava, em sua totalidade, a nenhum dos instrumentos disponíveis. No Órgão, por exemplo, as práticas de remuneração por desempenho e seleção de pessoal são definidas em lei, e estão fora do controle da área de recursos humanos, logo a redação dos itens das escalas avaliadas não se adequava a esta realidade.

Havia, então, a necessidade de se realizar transformações significativas e/ou o acréscimo de dimensões, ou mesmo a exclusão de outras com base nos instrumentos existentes. Considerando as especificidades contextuais, e que um dos objetivos era capturar a percepção das práticas daquela Organização específica, ratificou-se a necessidade de adaptar os instrumentos existentes em um instrumento para atender aos objetivos da pesquisa.

Para isso, preliminarmente, efetuou-se pesquisa documental no conjunto normativo aos quais estão submetidos a organização e os trabalhadores (servidores) objeto do estudo. Além de princípios constitucionais e legais, a organização possui um normativo (Resolução) integrado que disciplina a política de gestão de pessoas da Entidade. A norma infra legal (mas de cumprimento obrigatório no âmbito da Organização) contém um conjunto de princípios e práticas definidas para a gestão de pessoas. Essa política é operacionalizada a partir de um conjunto de normativos (Portarias) de hierarquia inferior e específicos, os quais disciplinam práticas como reconhecimento, comunicação, segurança no trabalho, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

A partir desse conjunto documental, o pesquisador realizou entrevista com o gestor máximo da área de gestão de pessoas da Entidade para averiguar se as práticas de RH definidas em normativo eram efetivamente implementadas. Na mesma oportunidade, discutiu-se o papel da Organização na definição de recompensas financeiras aos trabalhadores. Segundo o gestor, a variação de pagamento por desempenho (prevista em normativo legal específico de organização da carreira) não é relevante ou utilizada como ferramenta de gestão. Cerca de 97% dos trabalhadores recebem integralmente o valor da parte variável da gratificação de desempenho.

Identificou-se que a gestão, em relação a práticas de recompensas financeiras por desempenho, é de alcance limitado. A razão é a dependência de um conjunto mais amplo de órgãos públicos, vinculados inclusive a outros poderes da República, para a definição das remunerações e recompensas. Por outro lado, a única ferramenta existente é pouco adotada. Há apenas uma prática de vinculação entre o desempenho e a remuneração. A organização não adota, por restrições jurídicas (leis, jurisprudência ou princípios) ou mesmo orçamentárias, outras práticas referentes a remuneração. Por isso, não foram incluídas práticas amplamente referendadas pela literatura científica, como recompensa por desempenho.

Outro conjunto referendado pela literatura e no qual há limitada atuação da Organização é o recrutamento e seleção de servidores efetivos. Os processos seletivos da Organização são realizados por entidades prestadoras de serviço que se dedicam a realização de atividades de recrutamento e seleção no setor público. A Organização não estabelece qualquer indicador de recrutamento para as entidades organizadoras do concurso público. Apesar de não haver qualquer restrição legal para tal atividade. Na prática, o recrutamento da Organização ocorre com a publicação na internet de um edital de seleção contendo minúcias sobre o certame.

Por outro lado, devido a restrições jurídicas, o Órgão possui pouco manejo sobre o conteúdo e forma dos processos seletivos levados a cabo pelas entidades organizadoras. A Constituição Federal determina que a seleção da população estudada deve ser realizada por concurso público e que são admitidas apenas ferramentas de provas e títulos (provas ou provas e títulos). O conjunto de práticas referendado pela literatura, portanto, possui pouca aderência às práticas adotadas pela Organização no que concerne a recrutamento e seleção. Portanto, decidiu-se também não avaliar a percepção que os indivíduos possuem das práticas de recrutamento e seleção.

Por fim, uma prática central em levantamentos recentes sobre o tema (Posthuma *et al.*, 2013) é o foco da organização em relações de emprego permanentes, ou segurança no trabalho. Nesse contexto, segurança no trabalho significa a garantia do trabalhador de que não será demitido de forma involuntária. Considerando que toda a população da amostra possui relação de emprego permanente e garantia constitucional de estabilidade no emprego, não havia sentido incluir esse conjunto de práticas.

Repise-se que o instrumento desenvolvido seria utilizado para avaliar a percepção de práticas de uma população que labora em uma Organização específica. Portanto, submetida a um conjunto de práticas de RH específico. Era possível a inclusão de um conjunto mais amplo e referendado pela literatura. Por outro lado, sem aderência ao conjunto adotado pela Organização. O que fugiria do escopo da pesquisa.

A partir do conjunto proposto por Posthuma *et al.* (2013) e pela análise documental realizada, adotou-se seis diferentes dimensões de práticas de RH. Esse conjunto era aderente a realidade dos trabalhadores da Organização, e são: comunicação, participação, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento, avaliação de desempenho e condições de trabalho. Buscou-se na literatura, em seguida, estudos que avaliassem a percepção dos trabalhadores em relação as práticas de RH.

Segundo Meijerink, *et al.* (2017) os estudos sobre percepção de práticas de RH podem ser divididos entre aqueles que buscam capturar os relatos dos trabalhadores quanto a existência ou não de um conjunto de práticas (utilizam instrumentos do tipo sim ou não). E outro conjunto que busca a avaliação subjetiva dos trabalhadores das práticas de RH (utilizam instrumentos com escala do tipo *Likert*). Apesar da presente pesquisa ser classificada no segundo grupo, foram selecionados estudos independente do agrupamento apresentado por Meijerink *et al.* (2017).

Identificou-se 114 estudos que trataram do tema percepção de práticas de RH. Avaliou-se o instrumento utilizado em cada um dos estudos e a eventual aderência das práticas contidas na medida com as práticas existentes na Organização objeto de estudo. Selecionou-se os estudos e suas dimensões como base para adaptação em uma escala única. O instrumento adaptado adotou as seguintes dimensões:

Tabela 13

Dimensões da Escala de Percepção de Práticas de RH

Dimensão	Escala original
Treinamento e Desenvolvimento	Preditores organizacionais do engagement no trabalho: O papel das Práticas de Recursos Humanos de Elevado Desempenho e do Clima Sociomoral (Jacinto, 2013)
Participação	Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions (Delery & Doty, 1996)
Comunicação	Explaining the black box: HPWS and organisational climate (Cafferkey & Dundon, 2015)
Avaliação de Desempenho	Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry (Takeuchi & Takeuchi, 2013)
Reconhecimento	The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader–Member Exchange (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick 2002) e Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour (Janssen, 2000)
Condições de trabalho	Políticas e práticas de recursos humanos (Demo, Neiva, Nunes & Rozzett, 2012)

Após a seleção, realizou-se o processo de tradução/retradução proposto por Brislin (1986). Dois tradutores de órgãos públicos federais foram responsáveis pela atividade. As inconsistências identificadas foram tratadas por um terceiro tradutor, da própria Organização

utilizada como objeto de estudo, e pelo pesquisador. Os itens traduzidos para o português (do Brasil) foram então adaptados de forma preliminar pelo pesquisador para a Organização objeto de estudo. A principal adaptação foi a substituição de termos “organização” ou “empresa” para o nome da Organização que é objeto de estudo.

Em seguida, o instrumento já adaptado foi submetido a análise de nove juízes para verificação da adequação dos itens às dimensões propostas, assim como a relevância e pertinência do item para a medida. Apenas um item mostrou-se inadequado na dimensão proposta, e a partir do critério adotado de mais de dois juízes apontando inadequação, irrelevância ou impertinência, propôs-se então uma nova redação ao item.

Posteriormente a análise dos juízes, realizou-se validação semântica com cinco diferentes servidores do Órgão. Três deles da área de gestão de pessoas e também responsáveis pela pesquisa de clima organizacional da unidade de RH da Organização objeto de estudo. Além de outros dois servidores que atuavam na área finalística do Órgão. Foram realizadas entrevistas individualmente. O objetivo foi identificar inconsistências que prejudicariam a interpretação dos itens. Além disso, foi solicitado novamente a indicação de práticas de RH que não foram objeto de avaliação no instrumento e poderiam fazer parte da medida. O conjunto proposto foi considerado adequado, entretanto foram propostas alterações de redação que poderiam melhorar a interpretação dos itens por parte dos servidores.

Por fim, o instrumento foi submetido a teste piloto com 20 servidores da Organização e 10 membros do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (Gepaco). Os objetivos e o relato detalhado do teste piloto constam em Seção própria. O teste foi realizado na plataforma de coleta de dados e o objetivo foi identificar erros, itens de difícil compreensão, ou qualquer fator que pudesse atrapalhar a coleta de

dados. Solicitou-se que os respondentes encaminhasssem sugestões e/ou críticas ao instrumento para que fossem avaliadas e eventualmente incorporadas a redação final.

A versão final do instrumento apresentou as seguintes dimensões:

Tabela 14

Dimensões propostas para a Escala de Percepção de Práticas de RH

Dimensão	Número de itens
Treinamento e Desenvolvimento	6
Participação	4
Comunicação	4
Avaliação de Desempenho	5
Reconhecimento	5
Condições de trabalho	5
Total	29

A medida utilizada (Anexo B) consistia em questionário estruturado composto por 29 itens no formato de escala do tipo *Likert* de sete pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente” e 7 correspondia a “concordo totalmente”.

4.4.3. Escala de Cidadania Organizacional

Utilizou-se na presente pesquisa a Escala de Cidadania Organizacional (Anexo C) desenvolvida por Bastos, Siqueira e Gomes (2014). A Escala é composta por 14 itens. Adotou-se o formato da escala tipo *Likert* de sete pontos, em que 1 representa “Nunca faço” e 7 representa “Sempre faço”. Não foram adotados, entretanto, os pontos intermediários propostos por Bastos *et al.* (2014) na coleta de dados da presente pesquisa.

No estudo original, a matriz de dados apresentou-se fatorável ($KMO=0,913$), com indicação de extração de três fatores. O primeiro fator, composto por cinco itens, alfa de Cronbach 0,90, e foi nomeado Sugestões Criativas. O segundo fator, composto por cinco itens, alfa de Cronbach de 0,90, e foi nomeado Divulgação da Imagem Organizacional. O terceiro fator, composto por 4 itens, alfa de Cronbach de 0,77 e foi nomeado Cooperação com os Colegas.

4.4.4. Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

A medida utilizada (Anexo D) em ambos os Estudos foi o proposto por Maia (2014). A adoção do instrumento deveu-se pela semelhança entre as organizações objeto de análise no estudo de Maia (2014) e da presente pesquisa. Ambas realizam atividades de controle e fiscalização. Além disso, os trabalhadores são selecionados de maneira semelhante, são regidos pelo mesmo regime jurídico e possuem condições de trabalho e remuneração semelhantes.

O instrumento adaptado por Maia (2014) foi composto pela fusão de dois instrumentos. O primeiro, composto por quatro itens e desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979), adaptado para o Brasil e traduzido para o português por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). O segundo, desenvolvido por Allen e Mayer (1990), composto por três itens, e adaptado para o Brasil e traduzido para o português por Medeiros e Enders (1998). Segundo Maia (2014), o objetivo da união de ambos instrumentos em uma única medida foi o de criar uma escala mais robusta para mensurar o comprometimento organizacional afetivo. Adotou-se o formato de escala do tipo *Likert* de sete pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente” e 7 correspondia a “concordo totalmente”.

No estudo original, a autora realizou estudo longitudinal com coleta em três diferentes momentos. Na primeira coleta a matriz de dados apresentou-se fatorável ($KMO=0,86$), composto por oito itens e alfa de Cronbach de 0,89. Na segunda coleta a matriz de dados apresentou-se fatorável ($KMO=0,82$), composto por oito itens e alfa de Cronbach de 0,89. Na última coleta matriz de dados apresentou-se fatorável ($KMO=0,84$), composto por oito itens e alfa de Cronbach de 0,89.

4.4.5. Escala de Intenção de Rotatividade

Utilizou-se na presente pesquisa a Escala de Intenção de Rotatividade (Anexo E) desenvolvida por Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira e Polizzi Filho (2014). Realizou-se validação semântica com trabalhadores da organização e incluiu-se uma explicação sobre a expressão “sair da organização”. Dessa feita, incluiu-se a informação de que o termo se referia a deixar de trabalhar na organização. Adotou-se o formato da escala de sete pontos, em que 1 representa “Nunca” e 7 representa “Sempre”. Não foram adotados os pontos intermediários propostos por Siqueira *et al.* (2014).

No estudo original, os autores identificaram que a matriz de dados se mostrou fatorável (KMO=0,77). A Escala é composta por três itens e, no estudo original, obteve alfa de Crombach de 0,95.

4.5. Testagem piloto

Os instrumentos de pesquisa foram incluídos no sistema web *Limesurvey* e após ajustes estéticos da página do questionário, procedeu-se um teste piloto do estudo. O teste ocorreu entre os dias 6/4/2017 e 13/4/2017. Foram selecionados para a atividade 20 servidores da Organização e 10 pesquisadores do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional (Gepaco). O objetivo dos participantes era o de acessar o *link* da pesquisa, testar a ferramenta quanto aos parâmetros do sistema estabelecidos pelo pesquisador, procurar erros de linguagem e ainda avaliar eventuais dificuldades de compreensão da redação final (avaliações semânticas com todos os instrumentos já haviam sido realizadas). O teste piloto também serviu para que houvesse o teste de armazenamento dos dados e, especialmente, a confiabilidade dos códigos das unidades e individuais. Havia a necessidade de diferenciação entre Unidades Organizacionais para que se procedesse a realização do Estudo 2. A seleção de pesquisadores do grupo Gepaco teve, também, o

objetivo de testar o acesso aos instrumentos de pesquisa a partir de um servidor de rede externo ao da Organização, pois há um contingente de servidores que atuam na Organização em regime de teletrabalho.

Não houve dificuldades ou problemas nos acessos de pesquisadores ou de servidores aos instrumentos de pesquisa. Os dados foram salvos de maneira adequada e com garantia de sigilo (acesso ao banco de dados da pesquisa por outros usuários do sistema *Limesurey*). A opção de retorno a pesquisa após uma interrupção (respondente não respondeu todo o questionário em um único momento), com a inserção de um código, funcionou adequadamente e os dados de cada participante foram salvos como usuário único. Os textos de todos os instrumentos foram apresentados da forma planejada pelo autor, assim como o texto inicial, mesmo com uma diversidade de *browsers* e tamanho de monitores.

Contudo, houve sugestões para melhoria. Alguns itens apresentaram erros de digitação. Outros, problemas de pontuação. Além disso, houve sugestão em redação de itens sobre informações demográficas e profissionais. Alguns servidores também identificaram que em algumas telas havia mais itens do que em outras, ou seja, não havia homogeneidade de quantidade de itens por tela. Por serem diferentes Escalas e com diferentes comandos, não era possível tal alteração. Foram realizadas modificações no instrumento final, conforme as sugestões oferecidas e avaliações realizadas pelo autor da pesquisa. O banco de dados do grupo piloto não se confundiu com o banco de dados da coleta de pesquisa. Portanto, os dados do teste piloto não foram utilizados para a análise subsequente, o que gerou a necessidade de que os servidores que fizeram parte do teste piloto respondessem novamente a pesquisa (caso houvesse interesse).

Após a realização do teste piloto, a Unidade responsável por avaliar e autorizar a realização da pesquisa alterou o posicionamento inicial quanto a possibilidade de oferta de brindes para os participantes, inicialmente planejada pelo pesquisador e autorizada

previamente. A última página do questionário continha espaço em que o respondente poderia apontar algum contato para que participasse do sorteio. Em um primeiro momento, a Unidade apontou que o contato poderia ser utilizado pelo pesquisador para identificar o respondente e solicitou a retirada. Dessa feita, retirou-se o espaço para incluir algum tipo de contato e os sorteios, portanto, iriam ocorrer entre todos os servidores da organização, independente da participação na pesquisa. Contudo, a Unidade responsável pela autorização da pesquisa mudou seu posicionamento, novamente, e condicionou a realização da pesquisa a não realização de qualquer oferta de brinde. Dessa feita, o pesquisador não ofereceu qualquer incentivo para os respondentes da pesquisa.

4.6. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa ocorreu entre os dias 3/5/2017 e 5/6/2017. Utilizou-se como suporte para a coleta de dados *software* aberto, *Limesurvey*. Apesar de gratuito, o programa foi personalizado para atender as necessidades de coletas externas e internas da Organização. O processo de personalização da ferramenta permitiu o acesso (via *web*) e armazenamento dos dados em servidores de rede da própria Organização. O que permitiu maior segurança e confiabilidade dos dados. Além disso, não era necessário que o servidor respondesse ao questionário em servidor de rede externo ao Órgão, o que, considerando a cultura organizacional, aumentaria as taxas de respostas. Por outro lado, houve a possibilidade de que servidores em regime de teletrabalho acessassem a ferramenta de local remoto a Organização.

A Entidade possui Unidade responsável pela análise e, eventual, autorização de realização de pesquisas que envolvam a Organização e seus trabalhadores (servidores). A partir da autorização institucional, tal Unidade enviou mensagem eletrônica para a caixa de e-mail institucional de todos os servidores, divulgando o início da coleta de dados. Cabe

mencionar que todos os servidores possuem endereço de e-mail cadastrado e ativo. Devido a cultura organizacional, foram enviadas apenas três mensagens para a caixa de todos os servidores (8/5/17, 15/5/17 e 29/5/17), além da mensagem inicial de divulgação institucional da pesquisa.

As mensagens foram personalizadas para cada Unidade Organizacional (total de noventa e uma), convidando os servidores lotados naquela Unidade para a participação na pesquisa (Anexo G). Por conta de problemas institucionais quanto ao uso indevido do correio eletrônico, a Organização restringiu a utilização desse mecanismo de comunicação a mensagens autorizadas e de interesse institucional. Dessa feita, apesar de a pesquisa ter sido autorizada formalmente pela Organização, optou-se por utilizar de maneira parcimoniosa as mensagens eletrônicas.

No corpo da mensagem do e-mail havia link para acesso à pesquisa. Ao abrir o questionário, era apresentado ao respondente texto introdutório em que eram apresentados objetivos do estudo, justificativas para as questões e informações sobre a confidencialidade dos dados (Anexo F). O indivíduo ainda era convidado a participar da pesquisa apenas se declarasse que havia tomado ciência dos objetivos da pesquisa e que a participação era espontânea.

Após a mensagem inicial da Unidade corporativa responsável pela autorização da realização da pesquisa e a mensagem do pesquisador (dia 8/5/17), 140 questionários foram completamente respondidos. Após a segunda mensagem (15/5/17), 355 questionários foram respondidos completamente. O pesquisador, entre os dias 15/5/17 (segunda mensagem) e 29/5/17 (terceira mensagem), solicitou aos representantes do Sindicato dos servidores e a Associação de Classe de servidores de nível superior para que sensibilizassem os servidores de unidades localizadas nos Estados para responderem ao questionário. Concomitantemente, o pesquisador foi pessoalmente às unidades em que havia baixo número de respondentes e

solicitou a participação. Antes do dia 29/5/17, havia 555 questionários completamente respondidos.

No dia 29/5/17 foi enviada a última mensagem para todos os servidores. Além disso, no dia 1/6/17, houve a vinculação no jornal diário institucional sobre a pesquisa e o prazo final de coleta. Na última semana, o pesquisador enviou mensagens individuais e visitou diversas Unidades para que houvesse o aumento no número de respondentes em Unidades com menos de cinco respondentes. Além disso, houve nova sensibilização para os trabalhadores nos Estados, por meio dos representantes estaduais do Sindicato e Associação de Classe.

Observou-se que ao final do período de coleta, o questionário foi acessado por 948 servidores e completamente respondido por 669. O questionário foi construído de maneira que o respondente não poderia avançar nas respostas sem ter respondido completamente o conjunto de itens da página correspondente. Dessa forma, não houve qualquer *missing values* nos itens de qualquer um dos respondentes que completaram o questionário (669).

4.7. Procedimentos de análise adotados no Estudo 1

Utilizou-se para a análise dos dados o *software* SPSS 21.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Realizaram-se tão somente análises fatoriais exploratórias, não se procedeu análises fatoriais confirmatórias. Estabeleceram-se critérios para determinar adequadamente os fatores a serem utilizados em análises estatísticas posteriores, conforme Coelho Jr. (2009). Utilizaram-se critérios estatísticos, subjetivos (interpretabilidade) e de relevância teórica para a tomada de decisão. Os critérios utilizados são descritos abaixo.

4.7.1. Critérios estatísticos

Análise paralela de Horn: o critério tem como base de análise a comparação entre os autovalores (*eigenvalues*) resultantes da matriz empírica com a obtida a partir de matrizes com variáveis randômicas ou não-correlacionadas. Segundo Laros (2008), somente fatores com autovalores empíricos que excedam os valores médios obtidos a partir de matrizes com variáveis randômicas deveriam ser extraídos. Ainda segundo Laros (2008), o critério é relativamente preciso e capaz de determinar o número correto de fatores a extrair e existe pouca fundamentação para escolher outros critérios menos precisos (critério de GK, o teste de Barlett e o teste *scree* de Cattell) em comparação a análise paralela.

Teste de esfericidade de Barlett: teste estatístico para a presença de correlações entre as variáveis (Hair *et al.*, 2010). Fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação das variáveis tenha correlações significativas entre si.

Critério de Guttman-Kaiser (GK): utilizou-se o critério de autovalor (*eigenvalue*) maior que 1,0. Segundo Damásio (2012), no critério de GK cada fator da análise retido apresenta um autovalor referente ao total de variância explicada por este fator. A soma total dos autovalores é sempre igual ao número de itens utilizados na análise. Dessa maneira, um componente com autovalor menor que 1 apresenta um total de variância explicada menor do que um único item, portanto inadequado para uma análise que procura reduzir o número de itens.

Análise de correlações entre os itens: o objetivo do critério é identificar a correlação existente entre os itens. A matriz de correlações deve conter correlações superiores a 0,3 em mais de 50% dos casos para indicar que se trata de uma matriz fatorável (Pasquali, 2008).

Teste da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Ohin (KMO): teste estatístico que sugere a proporção da variância do conjunto de itens que pode estar sendo explicada por

uma variável latente (Damásio, 2012). Seu valor pode variar entre 0 e 1, e quanto mais próximo a 1 é o resultado, mais a matriz R é fatorável. Como consequência lógica, quanto mais afastado de 1 mais duvidosa é a fatorabilidade da matriz de covariâncias. Valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons, valores entre 0,8 e 0,9 são considerados ótimo, e maiores que 0,9 são considerados excelentes.

Importância do fator: o critério é definido pela análise da variância que as variáveis conseguem explicar após a rotação da matriz fatorial (Coelho Jr., 2009). Um fator que explique menos de 3% da variância total é tratado como um fator irrelevante. Como consequência, fatores que conseguem explicar mais de 3% da variância total devem ser considerados (Pasquali, 2008).

Interpretação das cargas fatoriais: o objetivo do critério é estabelecer quanta variância há entre o fator e a variável (item). A carga fatorial pode variar entre -1 e 1. Tabachnick e Fidell (2013) consideram que a carga fatorial mínima para que um item seja incluído na análise de um fator é o de 0,32, pois o valor corresponde a 10% da variância explicada. Itens com cargas fatoriais maiores, próximas a 1, representam melhor o fator.

Consistência do fator: a análise de confiabilidade do fator, ou consistência interna, indica seu grau de fidedignidade. A métrica utilizada para os relatos dos achados da presente pesquisa é o alfa de Cronbach. Quanto mais próximo de 1, maior é a fidedignidade do fator.

4.7.2. Critérios subjetivos e de relevância teórica

Interpretabilidade do fator: o fator deve representar algo no contexto da teoria objeto de análise. Deve representar algo significativo do ponto de vista teórico, pois fatores que possuem resultados estatísticos aceitáveis, mas que não resultam em um fator passível de interpretação são irrelevantes.

Teoria: como consequência do conjunto de critérios acima expostos, a decisão final sobre o número de fatores deve ser coerente com toda a teoria exposta pelo pesquisador (Coelho Jr., 2009).

4.8. Procedimentos de análise adotados no Estudo 2

Para a realização da análise de dados e testagem do modelo hipotético multinível, utilizou-se o *software* MLWin, versão 2.20. Devido a dificuldade de interpretação teórica das variáveis independentes individualmente, realizou-se, no Estudo 1, a redução dos números de variáveis com a utilização, já mencionada, de análise de componentes principais. O objetivo da análise foi reduzir os dados a um conjunto reduzido de parâmetros que tenham variabilidade e fidedignidade (Coelho Jr., 2009). Posteriormente a análise de componentes principais, procedeu-se ao cálculo dos escores fatoriais. Os escores foram obtidos a partir da média do somatório das variáveis que compunham cada fator.

Após os procedimentos realizados no Estudo 1, foi adotado como paradigma da análise dos dados os cinco passos sugeridos na literatura multinível (Aguinis *et al.*, 2013; Coelho Jr., 2009; e Hox, 2010) para interpretação dos dados, de acordo com o que foi descrito no Capítulo 2, quanto a teoria multinível. Preliminarmente, calculou-se o índice de correlação intraclasse (ICC) da variável critério (desempenho individual no trabalho). Caso o índice atendesse aos critérios estabelecidos por Coelho Jr. *et al* (no prelo) e Aguinis *et al.* (2013) proceder-se-ia a realização da análise sugerida por Hox (2010).

Passo 1: trata-se do cálculo do modelo vazio, ou seja, sem a inclusão de qualquer variável explicativa. O modelo vazio contém apenas o intercepto e resíduos do Nível 1 e do Nível 2. Estima-se, a partir do modelo vazio, a *deviance*, estatística utilizada como parâmetro de referência para investigar o ajustamento do modelo com a inclusão de variáveis explicativas e adequação dos modelos posteriores.

Passo 2: inclusão das variáveis de nível individual, com parâmetro fixo. As variáveis adicionadas foram: sexo, idade, tempo na organização, tempo de lotação na unidade, ocupação de função de confiança, cargo, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e percepção de práticas de RH.

Passo 3: inclusão das variáveis de nível hierárquico mais elevado (Nível 2 ou Unidade Organizacional). As variáveis de Nível 2 correspondem a percepção coletiva de práticas de RH e cidadania organizacional no nível de unidade.

Passo 4: inclusão de variáveis de nível individual, com parâmetro aleatório. As variáveis de nível individual com efeito randômico testadas corresponderam percepção de práticas de RH, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade.

Passo 5: inclusão de termos de interação entre variáveis explicativas de diferentes níveis (nível individual e de Unidade Organizacional).

O próximo Capítulo é dedicado a apresentação dos resultados dos Estudos 1 e 2.

5. Resultados

O presente Capítulo tem o objetivo de descrever os resultados obtidos à luz do método de pesquisa adotado e dos objetivos estabelecidos para a Tese. A primeira Seção é dedicada aos resultados do Estudo 1: adaptação da Escala de Percepção de Práticas de RH e busca de evidências de validade dos demais instrumentos utilizados na pesquisa. A Seção 5.2 será dedicada a apresentação dos resultados obtidos a partir do modelo multinível proposto no Capítulo 3.

5.1 Resultados do Estudo 1

Antes da busca por evidências de validade dos instrumentos, a partir dos critérios já mencionados no Capítulo anterior, realizou-se inspeção no banco de dados para detectar casos extremos uni e multivariados. Adotou-se para essa análise os critérios sugeridos por Tabachnick e Fidell (2013) na detecção de escores univariados (escore $Z > 3,29$) e multivariados ($p < 0,001$). Foram identificados 32 casos extremos. Sendo 18 multivariados e 14 univariados. Adotou-se como procedimento padrão para o Estudo 1 a criação de dois bancos de dados apartados. O primeiro com todos os casos e o seguinte sem os casos extremos. Os resultados iniciais foram analisados a partir da comparação entre os dois bancos. Em seguida, há os resultados para cada instrumento.

5.1.1 Adaptação e evidências de validade da Escala de Percepção de Práticas de RH

Procedeu-se à análise de componentes principais com o método de rotação oblíqua (lembrando da desnecessidade de aplicar procedimento estatístico para casos omissos, pois o sistema não permitia o respondente deixar questões em branco). De forma geral, não houve diferença entre os resultados das análises nas matrizes com e sem casos extremos, conforme se observa na Tabela 15. Optou-se, devido a magnitude da diferença, pela utilização do banco de dados com os casos extremos e 669 casos válidos. Considerou-se também na decisão, a

necessidade de aumento da variância em estudos de caráter multinível, consoante Coelho Jr. (2009).

Tabela 15

Resultado de análise de componentes principais da EPPRH

	Banco de dados com outliers	Banco de dados sem outliers
N	669	637
KMO	0,94	0,93
Variância total explicada	64,13%	63,37%
Determinante	8,078E-009	6.26E-009
Teste de esfericidade de Barlett	122251,98 (df 406, Sig<0,001)	10618,95 (df 378, Sig<0,001)

Utilizando-se para as análises sequentes o banco de dados com os *outliers*, a matriz de correlações mostrou-se fatorável, com KMO=0,94 e com indicação de cinco fatores, de acordo com o critério de autovalor superior a 1 e porcentagem mínima de 3% de explicação para os fatores extraídos. A análise paralela corroborou a indicação de cinco fatores. Um eventual sexto fator geraria um autovalor aleatório com valor superior ao autovalor empírico. Os valores próprios aleatórios e empíricos para a Escala de Percepção de Práticas de RH são descritos na Tabela 16 a seguir.

Tabela 16

Resultado da análise paralela de Horn para EPPRH

<i>Eigenvalues</i>	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
Aleatórios	1,41	1,35	1,31	1,27	1,24	1,21
Empíricos	11,43	2,95	1,69	1,29	1,26	0,94

Por fim, analisou-se a interpretabilidade dos fatores e se a estrutura indicada possuía suporte teórico. Os cinco fatores indicados pelas análises realizadas possuíam interpretabilidade e suporte teórico para serem utilizados nas análises estatísticas subsequentes. Os dados sugerem a existência de cinco fatores de percepção de práticas de RH no contexto em que foi pesquisado. Portanto, foram retidos cinco fatores e nomeados da seguinte forma: Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação e Participação, Avaliação de Desempenho, Reconhecimento, e Condições de Trabalho.

O primeiro fator explicou 39,42% da variância total e é composto seis itens, com cargas fatoriais que variaram entre 0,89 a 0,71 e que se referiam a dimensão proposta de Treinamento e Desenvolvimento. A Tabela 17 descreve os itens, apresenta as cargas fatoriais, comunalidades (h^2), médias e desvios padrão.

Tabela 17
Descrição do fator Treinamento e Desenvolvimento

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
O TCU investe na formação profissional dos servidores.	0,89	0,79	5,63	1,43
O TCU oferece ações de capacitação para que eu adquira conhecimentos úteis ao desempenho de minhas atividades atuais.	0,89	0,80	5,41	1,39
O TCU apoia o desenvolvimento acadêmico dos servidores.	0,85	0,66	5,48	1,43
O TCU oferece ações educacionais para que eu adquira competências necessárias ao desempenho de atividades no futuro.	0,83	0,79	5,24	1,48
O TCU oferece programas formais de treinamento para que os novos servidores adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para realização do trabalho.	0,78	0,67	5,35	1,44
O TCU levanta as necessidades de treinamento periodicamente.	0,71	0,64	5,48	1,43
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 39,42%				
Valor próprio do fator: 11,43				
Alfa de Cronbach = 0,92				

O segundo fator explicou 10,09% da variância total. É composto por todos os itens do instrumento que se referem na estrutura proposta Comunicação, assim como Participação. Cabe mencionar que a Escala de Percepção de Práticas de RH foi adaptada de forma que a dimensão Comunicação e a dimensão Participação fossem fatores separados. Contudo, os dados sugerem que, no presente contexto, os fatores devem ser tratados de maneira agrupada. Apesar da proposta inicial de tratar as dimensões de forma separada, os itens podem ser interpretados de forma conjunta e há também suporte teórico para trata-los dessa maneira (Posthuma *et al.*, 2013). As cargas fatoriais do fator variaram entre 0,87 e 0,45, conforme Tabela 18.

Tabela 18
Descrição do fator Comunicação e Participação

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
Sou informado sobre o que acontece no TCU.	0,87	0,70	4,68	1,53
No TCU, sinto-me informado sobre assuntos que me afetam.	0,84	0,71	4,84	1,53

Tabela 18**Descrição do fator Comunicação e Participação**

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
No TCU, há uma adequada comunicação com os servidores antes da implementação de novas iniciativas institucionais.	0,83	0,69	3,98	1,71
No TCU, os gestores mantêm uma comunicação aberta com os servidores.	0,74	0,64	4,91	1,52
No TCU, as pessoas se comunicam de maneira aberta.	0,72	0,68	4,53	1,60
No TCU, os servidores são frequentemente solicitados pelos seus gestores (inclusive a chefia imediata) para participar das decisões.	0,63	0,64	4,68	1,53
O TCU oferece oportunidades para que os servidores sugiram melhorias na maneira como as coisas são feitas.	0,62	0,67	4,92	1,51
No TCU, é permitido aos servidores tomarem decisões em relação as atividades que realizam.	0,45	0,53	5,27	1,34
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 10,09%				
Valor próprio = 2,93				
Alfa de Cronbach = 0,912				

O terceiro fator inclui itens que tratam da percepção dos indivíduos quanto a avaliação de desempenho da organização. O fator contribuiu com 5,84% da variância. As cargas fatoriais variaram entre 0,88 e 0,67. A Tabela 19 contém a descrição das variáveis.

Tabela 19**Descrição do fator Avaliação de Desempenho**

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
No TCU, os resultados das avaliações de desempenho individuais são compartilhados com cada servidor.	0,82	0,63	4,84	1,95
No TCU, as avaliações de desempenho são baseadas em critérios conhecidos pelo avaliador e pelo servidor avaliado.	0,80	0,67	5,06	1,69
O TCU possui critérios objetivos para avaliação de desempenho.	0,73	0,66	4,40	1,66
No TCU, há oportunidades para discutir, entre avaliador e servidor avaliado, os resultados recebidos da avaliação de desempenho.	0,69	0,68	4,63	1,81
A avaliação de desempenho no TCU inclui feedback com o objetivo de desenvolvimento.	0,67	0,61	4,32	1,77
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 5,84%				
Valor próprio = 1,69				
Alfa de Cronbach = 0,86				

O quarto fator do instrumento de percepção de práticas de RH inclui variáveis que tratavam sobre o reconhecimento dos indivíduos por parte da organização e gestores. O fator contribuiu com 4,46% da variância e suas cargas fatoriais variaram entre 0,88 e 0,50, conforme Tabela 20.

Tabela 20

Descrição do fator Reconhecimento.

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
No TCU, sou reconhecido publicamente por meus gestores quando realizo um trabalho de destaque.	0,87	0,74	5,20	1,52
No TCU, meus colegas reconhecem quando realizo um trabalho de destaque.	0,84	0,69	5,46	1,31
No TCU, sou reconhecido por meu chefe imediato pelo trabalho que faço.	0,83	0,65	5,83	1,31
Quando um servidor realiza um trabalho de destaque, o TCU reconhece esse trabalho com um evento público.	0,53	0,43	4,49	1,76
No TCU, o trabalho que o servidor realiza é reconhecido com oportunidades para ocupação de funções de confiança.	0,50	0,55	4,69	1,75
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 5,84%				
Valor próprio = 1,29				
Alfa de Cronbach = 0,86				

Por fim, o último fator contemplava itens sobre as condições de trabalho na Organização. O fator contribuiu com 4,32% da variância total e a carga fatorial variou entre 0,82 e 0,52, conforme Tabela 21 a seguir.

Tabela 21

Descrição do fator Condições de Trabalho.

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
O TCU possui ações e programas voltados para saúde do servidor.	0,82	0,69	6,02	1,18
O TCU possui ações e programas voltados à qualidade de vida no trabalho.	0,78	0,73	5,72	1,36
No TCU, há ações e programas de prevenção e enfrentamento de acidentes no trabalho.	0,66	0,46	4,67	1,73
O TCU possui ações de segurança para seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas ao órgão.	0,64	0,40	5,5	1,38
No TCU, as instalações e condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) no meu local de trabalho são adequadas e confortáveis.	0,52	0,32	6,25	1,15
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 4,32%				
Valor próprio = 1,26				
Alfa de Cronbach = 0,75				

Por meio das análises executadas, evidenciou-se que para os dados coletados há uma estrutura com 5 fatores, parcimoniosa, com cargas fatoriais e índices de confiabilidade aceitáveis. Robustos do ponto de vista teórico e, no geral, de acordo com a proposta original. A correlação entre os fatores poderia indicar uma estrutura uni fatorial (Pasquali, 2008). A percepção conjunta de todas as práticas de RH é amplamente tratada teoricamente (Kehoe &

Wright, 2013; Huselid, 1995; Wright & Ulrich, 2017) e era um dos objetivos da presente Tese. Optou-se então por testar uma solução de percepção de práticas de RH uni fatorial. A Tabela 22 a seguir apresenta os resultados das correlações entre os fatores.

Tabela 22
Correlação entre os fatores da EPPRH

	Avaliação de Desempenho	Comunicação e Participação	Condições de trabalho	Reconhecimento	Treinamento e Desenvolvimento
Avaliação de desempenho	1	0,65**	0,37**	0,54**	0,38**
Comunicação e Participação		1	0,52**	0,69**	0,49**
Condições de trabalho			1	0,49**	0,56**
Reconhecimento				1	0,47**
Treinamento e Desenvolvimento					1

** correlação significativa no nível de 0,01 (2-tailed)

A solução fatorial foi composta por 29 itens. As cargas fatoriais do fator variaram entre 0,76 e 0,37. O fator explicou 39,42% da variância. Parte da teoria de gestão estratégica de RH argumenta que o conjunto integrado de práticas possui resultados mais positivos em comportamentos valorizadas pela organização (e mesmo do desempenho de toda a organização) do que a utilização de práticas isoladas. Nesse sentido, a solução uni fatorial pressupõem que os indivíduos possuem uma percepção de todo o conjunto de práticas de RH também de maneira integrada. Por esse motivo, reteve-se o fator para análises subsequentes.

5.1.2 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Realizou-se a análise de componentes principais com o método de rotação oblíqua. Considerando os resultados superiores da matriz com a presença dos casos extremos, decidiu-se pela utilização do banco de dados com os casos extremos e 669 casos válidos para a realização das análises subsequentes. Os resultados principais de ambas as análises seguem na Tabela 23.

Tabela 23

Resultado de análise de componentes principais da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

	Banco de dados com outliers	Banco de dados sem outliers
n	669	637
KMO	0,89	0,88
Variância total explicada	73,23%	69,92%
Determinante	8,078E-9	0,003
Teste de esfericidade de Barlett	4355,00 (df 21, Sig<0,001)	3708,21 (df 21, Sig<0,001)

A matriz de correlações mostrou-se fatorável, com KMO=0,89 e com indicação de 1 fator, com o critério de autovalor superior a 1 e porcentagem mínima de 3% de explicação para os fatores extraídos. A análise paralela corroborou a indicação de um único fator para o instrumento. Caso houvesse um segundo fator, o valor próprio aleatório seria superior ao empírico, reforçando a indicação estatística de retenção de apenas um fator para a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo conforme descrito na Tabela 24.

Tabela 24

Resultado de análise paralela de Horn da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

<i>Eigenvalues</i>	Componentes	
	1	2
Aleatórios	1,14	1,09
Empíricos	5,13	0,77

O fator foi responsável por explicar 73,23% da variância total. Corroborando os achados do estudo original, o fator é composto por todos os sete itens propostos por Maia (2014). A carga fatorial dos itens variou entre 0,90 e 0,81. Na Tabela 25 consta a descrição dos itens do instrumento, com as respectivas cargas fatoriais, comunalidades médias e desvios padrão.

Tabela 25

Descrição dos itens da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte do TCU.	0,90	0,82	5,87	1,55
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e o TCU.	0,88	0,78	5,29	1,79
O TCU tem um imenso significado pessoal para mim.	0,88	0,78	5,78	1,55
Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro ao TCU como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,87	0,76	5,98	1,42

Tabela 25

Descrição dos itens da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
O TCU realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,83	0,68	5,2	1,46
Sinto os objetivos do TCU como se fossem os meus objetivos.	0,81	0,66	4,76	1,64
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores definidos pelo TCU.	0,81	0,66	5,17	1,50

Casos válidos = 669
 Variância explicada = 73,23%
 Valor próprio = 5,13
 Alfa de Cronbach = 0,94

5.1.3 Escala de Intenção de Rotatividade

Para ambos os bancos de dados, realizou-se análise de componentes principais com o método de rotação oblíqua. Os resultados principais seguem na Tabela 26. Optou-se, devido a magnitude da diferença, pela utilização do banco de dados com os casos extremos e 669 casos válidos. Considerou-se para a tomada de decisão, também, a necessidade de aumento da variância em estudos de caráter multinível, consoante Coelho Jr. (2009).

Tabela 26

Resultado de análise de componentes principais da Escala de Intenção de Rotatividade

	Banco de dados com outliers	Banco de dados sem outliers
n	669	637
KMO	0,75	0,76
Variância total explicada	90,51%	89,56%
Determinante	0,05	0,06
Teste de esfericidade de Barlett	1885,33 (df 3, Sig<0,001)	1813,29 (df 3, Sig<0,001)

A matriz de correlações mostrou-se fatorável e com indicação de um fator, com o critério de autovalor superior a 1 e porcentagem mínima de 3% de explicação para os fatores extraídos. A análise paralela corroborou a indicação unifatorial para o instrumento. Caso houvesse o segundo fator, o valor próprio aleatório seria superior ao empírico, reforçando a indicação estatística de retenção de apenas um fator para a Escala de Intenção de Rotatividade conforme descrito na Tabela 27.

Tabela 27

Resultado da análise paralela de Horn para a Escala de Intenção de Rotatividade

Eigenvalues	Componentes	
	1	2
Aleatórios	1,05	1,00
Empíricos	2,70	0,21

Em seguida, na Tabela 28, consta a descrição dos itens do instrumento, as respectivas cargas fatoriais, comunalidades, médias e desvios padrão associados.

Tabela 28

Descrição dos itens da Escala de Intenção de Rotatividade

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
Penso em sair (deixar de trabalhar) no TCU	0,96	0,92	2,52	0,07
Planejo sair do TCU	0,95	0,90	2,28	0,07
Tenho vontade de sair do TCU	0,93	0,86	2,41	0,07
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 90,51%				
Valor próprio = 2,69				
Alfa de Cronbach = 0,94				

Conforme proposto pela teoria, os itens do instrumento podem ser interpretados de forma a constituir um único fator, segundo Siqueira *et al.* (2013). Portanto, as análises subsequentes foram realizadas a partir da retenção de um único fator para o instrumento.

5.1.4 Escala de Cidadania Organizacional

Procedeu-se à análise de componentes principais com o método de rotação oblíqua. Devido a magnitude da diferença entre as matrizes, conforme se observa na Tabela 29, decidiu-se pela utilização do banco de dados com os casos extremos e 669 casos válidos. Os resultados principais seguem na Tabela 29.

Tabela 29

Resultado de análise de componentes principais da Escala de Cidadania Organizacional

	Banco de dados com outliers	Banco de dados sem outliers
N	669	637
KMO	0,91	0,90
Variância total explicada	77,44%	77,46%
Determinante	5,742E-006	2,559E-005
Teste de esfericidade de Barlett	7994,86 (df 91, Sig<0,001)	7994,86 (df 91, Sig<0,001)

A matriz de correlações mostrou-se fatorável e com indicação de três fatores, de acordo com o critério de autovalor superior a 1 e porcentagem mínima de 3% de explicação para os fatores extraídos. A análise paralela corroborou a indicação de retenção de três fatores. Um eventual quarto fator geraria um autovalor aleatório com valor superior ao autovalor empírico. Os valores próprios aleatórios e empíricos para a Escala de Cidadania Organizacional são descritos na Tabela 30.

Tabela 30

Resultado da análise paralela de Horn para a Escala de Cidadania Organizacional

<i>Eigenvalues</i>	Componentes			
	1	2	3	4
Aleatórios	1,25	1,19	1,14	1,11
Empíricos	6,80	2,66	1,38	0,77

Por fim, analisou-se a interpretabilidade dos fatores e se a estrutura indicada possuía suporte teórico. Os itens constituíram fatores exatamente conforme a proposta teórica de Bastos *et al.* (2013), logo possuem interpretabilidade e suporte teórico para serem utilizados nas análises estatísticas subsequentes. Portanto, foram retidos os três fatores propostos por Bastos *et al.* (2013): Sugestões Criativas, Divulgação da Imagem Organizacional e Cooperação com os Colegas.

O primeiro fator explicou 48,57% da variância total. Utilizou-se a mesma denominação proposta por Bastos *et al.* (2013) para o fator: Sugestões Criativas. As cargas fatoriais variaram entre 0,97 a 0,75, conforme Tabela 31.

Tabela 31

Descrição dos itens da dimensão Sugestões Criativas

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	0,97	0,87	5,46	0,051
Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.	0,94	0,86	5,58	0,047
Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	0,92	0,84	5,51	0,050
Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	0,89	0,84	5,74	0,047

Tabela 31**Descrição dos itens da dimensão Sugestões Criativas**

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	0,75	0,70	5,94	0,041
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 48,57%				
Valor próprio do fator: 6,80				
Alfa de Cronbach = 0,94				

O segundo fator explicou 18,98% da variância total. Denominou-se o fator de Divulgação da Imagem Institucional. As cargas fatoriais do fator variaram entre 0,92 e 0,82, conforme Tabela 32.

Tabela 32**Descrição dos itens da dimensão Divulgação da Imagem Institucional**

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
Quanto estou com meus familiares, costumo elogiar o TCU.	0,92	0,83	5,36	0,06
Dou informações boas sobre o TCU para as pessoas que me perguntam sobre ele.	0,90	0,81	5,99	0,05
Quando falo sobre o TCU, passo a melhor das impressões para as pessoas que não o conhecem.	0,90	0,83	5,86	0,05
Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades do TCU.	0,88	0,81	5,59	0,06
Quando alguém de fora fala mal do TCU, eu procuro defendê-lo.	0,82	0,67	5,27	0,06
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 18,98%				
Valor próprio = 2,657				
Alfa de Cronbach = 0,932				

O terceiro fator foi responsável por explicar 9,89% da variância total. Denominou-se o fator de Cooperação com os Colegas. As cargas fatoriais do fator variaram entre 0,92 e 0,66. A Tabela 33 conta as comunalidades, médias e desvios padrão associados dos itens do fator.

Tabela 33**Descrição dos itens da dimensão Cooperação com os Colegas**

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	0,92	0,84	6,14	0,04
Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	0,90	0,85	6,16	0,05
Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	0,82	0,77	6,20	0,04
Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	0,66	0,38	5,65	0,05

Tabela 33

Descrição dos itens da dimensão Cooperação com os Colegas

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 9,89%				
Valor próprio = 1,38				
Alfa de Cronbach = 0,85				

5.1.5 Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho

Procedeu-se à análise de componentes principais com o método de rotação oblíqua. De forma geral, houve diferença entre os resultados das análises nas matrizes sem e com os casos extremos, conforme se observa na Tabela 34. Optou-se, devido a magnitude da diferença, pela utilização do banco de dados com os casos extremos e 669 casos válidos. Considerou-se também na decisão, a necessidade de aumento da variância em estudos de caráter multinível, consoante Coelho Jr. (2009). Os resultados principais seguem na Tabela 34.

Tabela 34

Resultado de análise de componentes principais da Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho

	Banco de dados com outliers	Banco de dados sem outliers
N	669	637
KMO	0,95	0,94
Variância total explicada	49,52%	48,65%
Determinante	6,24E-007	9,140E-007
Teste de esfericidade de Barlett	9393,11 (df 406, Sig<0,001)	8697,88 (df 406 Sig<0,001)

A matriz de correlações mostrou-se fatorável e com indicação de seis fatores, de acordo com o critério de autovalor superior a 1 e porcentagem mínima de 3% de explicação para os fatores extraídos. Procedeu-se uma análise de confiabilidade em cada um dos fatores indicados. Os resultados para três dos seis fatores indicaram índices de alfa de Cronbach abaixo de 0.6. Além do critério estatístico, os fatores indicados não apresentaram interpretabilidade ou suporte teórico para análise.

Foram realizadas análises com extração de cinco, quatro e três fatores. Da mesma forma que a solução com seis fatores, as análises com extração de cinco e quatro fatores

indicaram fatores com índices de consistência ruins e de difícil interpretação, além da falta de suporte teórico. No que tange a extração com três fatores, a solução encontrada, além de atender aos critérios estatísticos já mencionados, encontrou suporte teórico em estudos que utilizaram o mesmo instrumento (Coelho Jr. *et al.*, 2010; Fogaça, 2014; Hollanda, 2014) e interpretabilidade teórica (Griffin *et al.*, 2007). A análise paralela demonstrou que a melhor solução para a amostra objeto de análise é a retenção de três fatores, pois o *eigenvalue* aleatório do quarto fator possui valor superior ao empírico, reforçando a indicação de uma solução com três fatores para a Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho, conforme Tabela 35.

Tabela 35

Resultado da análise paralela de Horn para a Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho

<i>Eigenvalues</i>	Componentes			
	1	2	3	4
Aleatórios	1,41	1,35	1,31	1,27
Empíricos	11,22	1,69	1,45	1,14

O conjunto de resultados das análises realizadas aponta a existência de três fatores. O primeiro fator indicado na análise foi responsável por explicar 38,70% da variância total e foi denominado Autogerenciamento de Desempenho (Coelho Jr. *et al.* 2010; Hollanda, 2014). Segundo o modelo proposto de Griffin *et al.* (2007), o conjunto de itens pode ser interpretado como a sub dimensão proficiência individual. É composto por 11 itens e as cargas fatoriais variaram e entre 0,81 e 0,41 e o fator é composto variáveis descritas na Tabela 36.

Tabela 36

Descrição dos itens da dimensão Autogerenciamento de Desempenho

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0,81	0,52	6,28	0,29
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0,75	0,50	6,22	0,03
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0,74	0,55	6,01	0,04
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	0,73	0,56	6,15	0,03
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários	0,71	0,55	6,05	0,04

Tabela 36**Descrição dos itens da dimensão Autogerenciamento de Desempenho**

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	0,61	0,45	6,17	0,04
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	0,60	0,43	6,30	0,03
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0,56	0,53	5,99	0,04
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	0,55	0,47	6,04	0,04
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	0,54	0,43	6,08	0,04
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	0,41	0,54	6,04	0,04
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 38,7%				
Valor próprio = 11,223				
Alfa de Cronbach = 0,89				

As análises indicaram a presença de um segundo fator, o qual foi responsável por explicar 5,83% da variância total e foi denominado Alinhamento Estratégico do Desempenho (Fogaça, 2014; Hollanda, 2014). Segundo o modelo proposto por Griffin *et al.* (2007), o fator pode ser interpretado como a sub dimensão da proficiência do indivíduo como membro da organização. O fator é composto por 12 itens e cargas fatoriais que variam entre 0,78 e 0,34 e composto pelos itens constantes na Tabela 37.

Tabela 37**Descrição dos itens da dimensão Alinhamento Estratégico do Desempenho**

Descrição da variável	Carga fatorial	h^2	Média	Desvio padrão
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos do TCU	0,78	0,55	6,18	0,04
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pelo TCU.	0,78	0,62	6,26	0,04
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos do TCU.	0,78	0,56	5,68	0,05
Meu trabalho é importante para o desempenho do TCU.	0,73	0,54	6,17	0,04
Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos do TCU.	0,67	0,60	5,57	0,05
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	0,62	0,45	5,96	0,04
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do TCU.	0,60	0,57	5,49	0,05
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	0,51	0,30	5,51	0,05
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	0,51	0,24	5,45	0,05
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	0,47	0,46	6,01	0,04

Tabela 37**Descrição dos itens da dimensão Alinhamento Estratégico do Desempenho**

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com o TCU.	0,46	0,43	6,68	0,02
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	0,34	0,51	5,88	0,04
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 5,83%				
Valor próprio = 1,691				
Alfa de Cronbach = 0,89				

Por fim, o último fator indicado na análise foi responsável por explicar 4,99% da variância total e foi denominado Interação para o Desempenho. Os itens podem ser interpretados a partir do modelo proposto por Griffin *et al.* (2007) como a sub dimensão do desempenho relacionada a proficiência do indivíduo como membro de uma unidade ou grupo. É composto por cinco itens e as cargas fatoriais variaram e entre 0,76 e 0,47 e o fator é composto pelas variáveis constantes na Tabela 38.

Tabela 38**Descrição dos itens da dimensão Interação para o Desempenho**

Descrição da variável	Carga fatorial	h ²	Média	Desvio padrão
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	0,76	0,60	5,63	0,05
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos do TCU.	0,73	0,59	5,65	0,05
São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	0,68	0,46	5,27	0,06
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas do TCU.	0,54	0,53	5,21	0,06
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0,45	0,47	6,01	0,04
Casos válidos = 669				
Variância explicada = 4,99%				
Valor próprio = 1,44				
Alfa de Cronbach = 0,77				

Em síntese, as estruturas empíricas dos construtos mostraram-se adequadas pelos critérios apresentados no Capítulo 4. Isso significa que foram estatisticamente confiáveis e apresentaram evidências de validade para a amostra. Sem deixar de observar, contudo, que não foram realizadas análises fatoriais confirmatórias em nenhum dos instrumentos. A EPPRH adaptada para a presente Tese demonstrou evidências de validade para o contexto

analisado, suporte teórico, portanto, de adequada para utilização no Estudo 2. Apta a atender os objetivos elencados na Tese (páginas 9 e 10). O instrumento de desempenho individual do trabalho também atendeu aos critérios estabelecidos no Capítulo 4 e, por meio da extração de três fatores, demonstrou evidência de validade para os participantes do Estudo 1 e suporte teórico para ser utilizado no Estudo 2. Os instrumentos de cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade também demonstraram evidências de validade no contexto estudado e suporte teórico em relação aos instrumentos originais, além disso obtiveram altos índices de consistência interna e KMO considerados “maravilhosos”. Os resultados, para a amostra estudada, indicam que os instrumentos demonstraram ser precisos e fidedignos àquilo que se propõem avaliar no Estudo 2.

5.2. Resultados do Estudo 2

Consoante o apresentado no início do Capítulo 5, a Subseção 5.2 (e suas respectivas Subseções) é dedicada a apresentar os resultados do Estudo 2 da presente Tese. Conforme já explicitado, o objetivo do Estudo 2 foi verificar as relações empíricas multiníveis entre as variáveis antecedentes de nível hierárquico superior (unidade organizacional) e inferior (individual) e o desempenho individual no trabalho de uma Organização pública federal brasileira.

Conforme sugerido por Coelho Jr. (2009) e Snijders e Broske (1999), preliminarmente, as variáveis pessoais e profissionais foram transformadas (recodificadas) em variáveis categóricas, ou *dummies*. A utilização de variáveis dicotômicas em pesquisas com modelagem multinível é feita com a finalidade de se considerar o maior número possível de respondentes por unidade, a fim de tornar as estimativas mais confiáveis (Coelho Jr., 2009). Para o presente Estudo, foram realizadas as seguintes recodificações, conforme Tabela 39 a seguir.

Tabela 39
Recodificação de variáveis

Variável	Variáveis recodificadas (0 é a variável de referência)
Tempo de lotação na Unidade Organizacional*	0 – Mais de 61 meses de lotação na Unidade 1 – Entre 25 a 48 meses/Entre 49 a 60 meses de lotação na Unidade
Tempo de trabalho na Organização	0 – Entre 0 a 15 anos 1 – Entre 16 a 40 anos
Cargo	0 – Nível superior 1 – Nível médio/Nível intermediário
Ocupante de função de confiança	0 – Sim 1 – Não
Idade	0 – Entre 25 a 45 anos 1 – Entre 46 a 69 anos
Sexo	0 – Masculino 1 – Feminino
Escolaridade	0 – Pós-graduação (<i>lato sensu</i>), Mestrado e Doutorado 1 – Nível Intermediário, Nível Médio e Nível Superior

* Foram excluídos indivíduos com tempo de lotação em Unidade Organizacional inferior a 24 meses para a análise multinível, conforme justificativas apresentadas em Seção própria

No que concerne à variável critério, desempenho individual no trabalho, os resultados dos participantes do Estudo 2 podem ser observados na Tabela 40. Observe-se que se trata apenas dos respondentes das 54 unidades observantes do critério de pelo menos cinco respondentes com pelo menos dois anos de lotação na Unidade. Foram excluídos, portanto, 37 Unidades Organizacionais da análise.

Tabela 40
Média dos resultados nos fatores de desempenho individual no trabalho dos participantes do Estudo 2

Unidades	Autogerenciamento de Desempenho	Alinhamento Estratégico de Desempenho	Desempenho de Interação
Unidade 1	6.01 (0.29)	6.01 (0.29)	6.26 (0.21)
Unidade 2	6.67 (0.13)	6.54 (0.17)	6.53 (0.21)
Unidade 3	6.09 (0.19)	5.97 (0.13)	5.04 (0.26)
Unidade 4	6.36 (0.26)	6.33 (0.30)	6.00 (0.25)
Unidade 5	5.92 (0.12)	5.60 (0.20)	5.17 (0.40)
Unidade 6	6.51 (0.15)	6.00 (0.29)	5.37 (0.45)
Unidade 7	6.05 (0.15)	5.79 (0.16)	5.77 (0.19)
Unidade 8	5.80 (0.08)	5.60 (0.26)	6.07 (0.37)
Unidade 9	6.06 (0.34)	6.04 (0.35)	5.33 (0.59)
Unidade 10	6.35 (0.16)	6.28 (0.09)	5.76 (0.49)
Unidade 11	6.26 (0.17)	6.30 (0.17)	6.08 (0.22)

Tabela 40

Média dos resultados nos fatores de desempenho individual no trabalho dos participantes do Estudo 2

Unidades	Autogerenciamento de Desempenho	Alinhamento Estratégico de Desempenho	Desempenho de Interação
Unidade 12	6.09 (0.24)	6.07 (0.19)	5.73 (0.30)
Unidade 13	6.25 (0.30)	6.14 (0.28)	5.06 (0.56)
Unidade 14	5.98 (0.24)	5.88 (0.26)	5.60 (0.41)
Unidade 15	5.74 (0.39)	5.56 (0.31)	4.37 (0.58)
Unidade 16	6.07 (0.13)	5.98 (0.25)	5.14 (0.35)
Unidade 17	6.09 (0.16)	6.02 (0.21)	5.29 (0.38)
Unidade 18	5.98 (0.31)	5.71 (0.33)	5.63 (0.36)
Unidade 19	6.89 (0.07)	6.80 (0.57)	6.12 (0.30)
Unidade 20	6.31 (0.16)	6.10 (0.24)	5.44 (0.41)
Unidade 21	5.85 (0.20)	5.64 (0.36)	5.74 (0.33)
Unidade 22	5.90 (0.35)	5.74 (0.45)	5.14 (0.41)
Unidade 23	6.43 (0.18)	6.25 (0.24)	5.70 (0.08)
Unidade 24	6.39 (0.11)	6.27 (0.15)	5.06 (0.30)
Unidade 25	6.03 (0.22)	5.56 (0.33)	5.43 (0.26)
Unidade 26	6.04 (0.18)	6.14 (0.14)	5.54 (0.20)
Unidade 27	5.82 (0.32)	5.83 (0.39)	5.12 (0.40)
Unidade 28	6.15 (0.24)	6.05 (0.22)	5.60 (0.32)
Unidade 29	5.47 (0.30)	5.24 (0.41)	4.20 (0.31)
Unidade 30	6.03 (0.23)	5.99 (0.17)	5.20 (0.50)
Unidade 31	5.92 (0.39)	6.13 (0.18)	5.14 (0.50)
Unidade 32	6.15 (0.14)	5.57 (0.49)	4.52 (0.48)
Unidade 33	6.24 (0.24)	6.43 (0.16)	5.56 (0.53)
Unidade 34	6.33 (0.16)	5.88 (0.28)	5.88 (0.29)
Unidade 35	6.18 (0.29)	5.95 (0.31)	5.56 (0.56)
Unidade 36	5.77 (0.25)	4.97 (0.41)	4.67 (0.33)
Unidade 37	6.35 (0.17)	6.02 (0.24)	5.84 (0.33)
Unidade 38	6.14 (0.17)	5.43 (0.32)	5.78 (0.24)
Unidade 39	6.20 (0.11)	5.75 (0.14)	5.59 (0.14)
Unidade 40	6.14 (0.16)	5.98 (0.17)	5.18 (0.22)
Unidade 41	5.71 (0.11)	5.63 (0.14)	4.80 (0.39)
Unidade 42	6.52 (0.13)	6.12 (0.15)	6.00 (0.19)
Unidade 43	6.48 (0.18)	6.10 (0.28)	5.686 (0.34)
Unidade 44	5.48 (0.27)	5.47 (0.27)	4.95 (0.26)
Unidade 45	6.12 (0.15)	6.07 (0.22)	5.25 (0.25)
Unidade 46	6.27 (0.26)	6.27 (0.31)	6.12 (0.41)
Unidade 47	6.09 (0.23)	5.69 (0.32)	4.85 (0.33)
Unidade 48	6.11 (0.21)	5.87 (0.24)	5.98 (0.16)
Unidade 49	6.38 (0.22)	6.08 (0.32)	5.60 (0.43)
Unidade 50	6.64 (0.22)	6.53 (0.28)	5.72 (0.58)
Unidade 51	6.42 (0.15)	0.59 (0.26)	6.00 (0.26)
Unidade 52	5.91 (0.32)	5.29 (0.31)	5.18 (0.41)
Unidade 53	6.73 (0.24)	6.54 (0.17)	6.15 (0.54)
Unidade 54	6.15 (0.12)	5.92 (0.14)	5.96 (0.15)

Nas Subseções seguintes, serão apresentados os resultados da análise multinível do modelo multinível hipotetizado e justificado no Capítulo 3. Considerou-se para as análises os escores fatoriais das análises de componentes principais realizadas no Estudo 1 na Escala de

Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho e relatados na Subseção 5.1.6 do presente Capítulo.

5.2.1 Autogerenciamento de Desempenho

Conforme mencionado no Capítulo 4, em Seção dedicada a narrar os procedimentos adotados para análise dos dados, adotou-se na presente Tese os procedimentos de análise recomendados por Hox (2010). Segundo Aguinis *et al.* (2013), Coelho Jr. (2009), Hox (2010) e Snijders e Bosker (1999), as análises multiníveis devem ser iniciadas com o teste do coeficiente de correlação intraclassa (ICC). O objetivo é a verificação da existência de variância a ser explicada no nível hierárquico superior.

O ICC pode ser tratado como um parâmetro de coeficiente de correlação entre dois indivíduos dentro da mesma unidade de análise (grupos, organizações, sociedades, por exemplo). Neste estudo, é o coeficiente de correlação entre dois indivíduos randomicamente (aleatoriamente) escolhidos dentro de uma mesma Unidade Organizacional. Quanto mais próximo de 0, o parâmetro indica que há homogeneidade entre todos os indivíduos da amostra. Portanto, há homogeneidade entre grupos. De modo oposto, quanto mais próximo de 1 é o resultado da análise, mais heterogeneidade há entre os grupos e mais homogeneidade dentro dos grupos. Portanto, parte da variância na variável critério deve-se pelo pertencimento a determinado grupo (Andrade & Laros, 2007). Por conseguinte, dois indivíduos randomicamente escolhidos dentro de uma mesma Unidade Organizacional terão índices de correlação mais elevados, caso o ICC se aproxime de 1, e menos elevados a medida que o ICC se aproxime de 0.

O procedimento inicial para a realização de análise do modelo empírico multinível hipotetizado para a variável critério Autogerenciamento de Desempenho, apresentou o seguinte resultado:

$$ICC = \sigma^2_{u0} / \sigma^2_{u0} + \sigma^2_e = 0.009/0.403+0.009 = 0.0218 \text{ ou } 2,18\%$$

$$\sigma^2_{u0} = \text{Variância do nível 1}$$

$$\sigma^2_e = \text{Variância do nível 2}$$

O resultado sugere que apenas 2,18% da variação total dos escores de Autogerenciamento de Desempenho é resultado da variação entre Unidades Organizacionais. Segundo o critério sugerido por Coelho Jr. *et al.* (no prelo), apenas modelos com resultados de ICC superiores a 4% justificam o procedimento de análise multinível. Aguinis *et al.* (2013) propõem resultados de ICC superiores a 5%. O resultado encontrado entre os participantes do Estudo 2 para a variável critério Autogerenciamento de Desempenho não justifica proceder a análise multinível. Portanto, não se prosseguiu com as análises e procedimentos recomendados por Hox (2010) para a dimensão Autogerenciamento de Desempenho.

5.2.2 Alinhamento Estratégico de Desempenho

Adotou-se o mesmo procedimento apresentado na Subseção anterior: cálculo do ICC para a variável critério analisada. O procedimento inicial para a realização de análise do modelo empírico multinível hipotetizado (teste do coeficiente de correlação intraclass) para a variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho, apresentou o seguinte resultado:

$$ICC = \sigma^2_{u_0} / \sigma^2_{u_0} + \sigma^2_e = 0.044/0.044+0.55 = 0.073 \text{ ou } 7.3\%$$

$$\sigma^2_{u_0} = \text{Variância do nível 1}$$

$$\sigma^2_e = \text{Variância do nível 2}$$

O resultado sugere que 7,3% da variação total dos escores de Alinhamento Estratégico de Desempenho é resultado da variação entre Unidades da Organização. De outra maneira, o fato de pertencer a determinada Unidade Organizacional exerce efeito significativo no auto relato de Alinhamento Estratégico de Desempenho. Segundo Coelho Jr. *et al.* (no prelo), modelos com resultados de ICC superiores a 4% justificam a análise multinível. Aguinis *et al.*

(2013) propõem resultados de ICC superiores a 5%. O resultado encontrado na presente amostra para a variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho justifica, portanto, a realização de análise multinível.

A análise subsequente proposta por Hox (2010), passo 1, é a análise do modelo nulo ou vazio. O modelo nulo ou vazio é um modelo de análise em que não há inserção de qualquer variável explicativa para o resultado da variável critério. Segundo Hox (2010), para a análise multinível é importante avaliar o resultado do *deviance* dado pela fórmula $-2 \cdot \log(\text{verossimilhança})$ e utilizada para verificar e comparar a adequação e ajuste dos modelos propostos aos dados (Coelho Jr. *et al.*, no prelo). O *deviance* reflete a falta de ajuste entre os dados e o modelo, quanto maior o número, pior é o ajuste do modelo (Andrade & Laros, 2007; Hox, 2010).

O resultado do modelo nulo ou vazio será utilizado como referência da análise dos modelos subsequentes e seguindo os passos propostos por Hox (2010) com a inclusão de variáveis no modelo empírico explicativo. A partir da inserção de cada variável (independente do nível hierárquico) verificar-se-á o resultado da *deviance*. Caso haja a redução do resultado, há a indicação de melhora do ajuste do modelo, devido às variáveis inseridas. Portanto, o modelo construído deve ser parcimonioso e ao mesmo tempo obter a menor *deviance*, conforme recomendação de Andrade e Laros (2007), Coelho Jr. (2009), Coelho Jr. *et al.* (no prelo), Hox (2010), e Snijders e Bosker (1999). Adicionalmente, segundo o critério proposto por Andrade e Laros (2007), Coelho Jr. (2009) e Jesus (2004), considerou-se como significativa a contribuição de uma variável quando a diferença entre o resultado da *deviance* dos modelos testados dividido pelo número de parâmetros adicionados ao modelo posterior em relação ao modelo anterior for maior que 2.

A estimativa de *deviance* para o modelo nulo ou vazio para a variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho foi igual a 1032.79. Este é o resultado tomado como

referência para as análises subsequentes (ou passos). Conforme Tabela 41.

Tabela 41

Estimativas para o Modelo Nulo ou Vazio (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho).

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
γ_{00} = Intercepto	5.92	0.05	
Efeito randômico	Variância	Erro-padrão	Razão t
Variância nível 2			
$\sigma^2_{u_0}$ = variância (U_{0j})	0.04	0.02	2.0*
Variância nível 1			
σ^2_e = variância (R_{ij})	0.55	0.04	14.15*
<i>Deviance</i>	1032.79		

O passo subsequente, conforme proposto por Hox (2010), consiste na inclusão das variáveis de nível menos elevado. No presente Estudo, trata-se das variáveis de nível individual. Além das variáveis demográficas e profissionais, foram testadas para compor o Modelo 2 (lembrando que o Modelo 1 é o modelo nulo ou vazio) as variáveis comprometimento organizacional afetivo, percepção de práticas de RH e intenção de rotatividade. Utilizou-se para a análise a solução unifatorial de percepção de práticas de RH, mencionada na Subseção 5.1.1. Segundo o proposto por Aguinis *et al.* (2013), Coelho Jr. (2009) e Hox (2010), utilizou-se variáveis de nível individual centradas na média, ou seja, o desvio do indivíduo. Trata-se, portanto, da diferença entre o resultado coletivo (média geral) e o escore individual de cada respondente. O software MLWin 2.2, utilizado para a análise dos dados deste Estudo, permite promover automaticamente o cálculo da variável centrada na média, em oposição a versão utilizada por Coelho Jr. (2009), em que os cálculos deveriam ser realizados manualmente.

Procedeu-se, paralelamente, o cálculo manual da variável desvio para cada uma das variáveis de nível individual e incluiu-se como nova variável no banco de dados, conforme o proposto por Coelho Jr. *et al.* (no prelo). Verificou-se que não havia diferenças entre o cálculo automático do *software* e a incluída pelo pesquisador a partir do cálculo manual. Abaixo segue o resultado do Modelo 2, obtido com a inclusão das variáveis de nível

individual para a variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho.

Tabela 42

Estimativas para o Modelo 2 (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho)

Variáveis Explicativas	Modelo 2 (variáveis explicativas de nível individual)	
Parâmetro Fixo	Efeito (β) e erro padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	5.86 (0.07)	
(γ_{10}) Tempo de lotação rec	- 0.04 (0.06)	0.55
(γ_{20}) Tempo de organização rec	0.03 (0.08)	0.34
(γ_{30}) Cargo rec	-0.06 (0.07)	0.76
(γ_{40}) Função Comissionada rec	-0.14 (0.06)	-2.27*
(γ_{50}) Escolaridade rec	0.03 (0.07)	0.38
(γ_{60}) Idade rec	0.14 (0.08)	1.82
(γ_{70}) Sexo rec	0.21 (0.07)	3.18*
(γ_{80}) Percepção de práticas de RH	0.17 (0.04)	4.72*
(γ_{90}) Comprometimento afetivo	0.26 (0.03)	8.39*
(γ_{100}) Intenção de Rotatividade	-0.03 (0.02)	1.55
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0j}$)	0.02 (0.01)	2.09*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0j}$)	0.37 (0.03)	13.91*
<i>Deviance</i>	826.35	
Diferença entre a deviance do Modelo 2 e Modelo 1	206.44*	
Teste χ^2 (incluídos 10 novos parâmetros)	20,64**	

Importante ressaltar que o coeficiente β corresponde ao coeficiente de regressão. A razão t é obtida a partir da divisão entre o coeficiente de regressão e o erro padrão associado, ou de outra maneira, a relação entre o coeficiente de regressão e o erro padrão associado. Os valores de razão t superiores a 1.96 são considerados estatisticamente significativos ($p < 0,05$).

No que concerne às variáveis demográficas e profissionais, verifica-se que as variáveis Sexo e Ocupação de Função Comissionada foram estatisticamente significativas. O resultado indica que, para a amostra do Estudo, respondentes do sexo feminino possuem maior Alinhamento Estratégico de Desempenho que os trabalhadores do sexo masculino. Também indicam que os ocupantes de função de confiança possuem resultados mais positivos na variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho do que os trabalhadores que não ocupam funções de confiança.

A PPRH no Modelo 2 apresenta relação positiva com a variável critério em análise.

No mesmo sentido o comprometimento organizacional afetivo possui relação positiva com o Alinhamento Estratégico de Desempenho. A variável intenção de rotatividade apresentou relação negativa com a variável critério. Entretanto, de forma estatisticamente não significativa.

Seguindo a análise proposta por Coelho Jr. *et al.* (no prelo) e Hox (2010), após a inserção das variáveis de nível individual o passo 3 é a inserção das variáveis de Nível 2 (para a presente Tese, variáveis de nível de Unidade Organizacional). Conforme o modelo teórico multinível hipotetizado e apresentado no Capítulo 3, as variáveis foram percepção de práticas de RH, Sugestões Criativas Agregada, Divulgação da Imagem Agregada e Cooperação entre os Colegas Agregada. A Tabela 43 apresenta os resultados do Modelo 3.

Tabela 43

Estimativas para o Modelo 3 (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho)

Variáveis Explicativas	Modelo 3 (inclusão de variáveis explicativas de nível 2)	
Parâmetro Fixo	Efeito (β) e erro padrão	Razão t
(γ 00) Intercepto	5.87 (0.07)	
(γ 10) Tempo de lotação rec	-0.03 (0.06)	0.54
(γ 20) Tempo de organização rec	0.04 (0.08)	0.44
(γ 30) Cargo rec	-0.02 (0.07)	0.32
(γ 40) Função Comissionada rec	-0.13 (0.06)	2.10*
(γ 50) Escolaridade rec	-0.03 (0.07)	0.48
(γ 60) Idade rec	0.12 (0.08)	1.56
(γ 70) Sexo rec	0.19 (0.07)	2.87*
(γ 80) Percepção de práticas de RH	0.170 (0.04)	4.57*
(γ 90) Comprometimento afetivo	0.25 (0.03)	7.81*
(γ 100) Intenção de Rotatividade	-0.03 (0.02)	1.41
(γ 01) Sugestões criativas Agregada	0.01 (0.04)	0.31
(γ 02) Divulgação da imagem Agregada	0.02 (0.04)	0.41
(γ 03) Cooperação entre os colegas Agregada	0.11 (0.05)	2.37*
(γ 04) Percepção de práticas de RH Agregada	0.03 (0.04)	0.66
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0j}$)	0.02 (0.01)	2.0*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0j}$)	0.36 (0.03)	13.95*
<i>Deviance</i>	816.39	
Diferença entre a deviance do Modelo 3 e Modelo 2	9.96*	
Teste χ^2 (incluídos 4 novos parâmetros)	2.49**	

Com a inserção das variáveis de Nível 2 (Unidade Organizacional), nenhuma das variáveis de nível individual perdeu significância. Segundo Hox (2010), há a possibilidade, com a inclusão de variáveis de nível hierárquico superior, de alteração do coeficiente de

regressão e erros associados. Segundo Coelho Jr. (2009), com a inserção de um novo conjunto de parâmetros em cada novo modelo teórico testado os efeitos de cada variável podem adquirir outros valores, considerando a variância compartilhada entre as variáveis testadas, seus coeficientes de regressão, erros associados e seu impacto na predição da variável critério.

Com a inclusão das variáveis de Nível 2, verificou-se que a variável Cooperação entre os Colegas Agregada contribuiu de forma positiva e estatisticamente significativa com o Alinhamento Estratégico de Desempenho (0.11). As variáveis Sugestões Criativas, Divulgação da Imagem e percepção de práticas de RH, todas essas agregadas, possuíram relações positivas com a variável critério. Entretanto, não de forma estatisticamente significativa. Os resultados indicam que parte do Alinhamento Estratégico de Desempenho no nível individual é devido a variância de pertencimento dos indivíduos a Unidades Organizacionais. Também indicam que entre as dimensões de cidadania organizacional, Cooperação entre os Colegas, é manifesta de forma positiva e estatisticamente significativa.

No que tange ao ajuste geral do modelo, evidencia-se que o modelo com a inserção das variáveis de nível contextual possui melhor ajuste do que o modelo apenas com as variáveis individuais. Tal afirmação é corroborada com a redução da *deviance* (-9.96), e pelo teste do χ^2 , no qual com a inserção de quatro novos parâmetros, o valor é maior do que 2 (2.49). O resultado também indica que parte da variância na variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho é explicada por variáveis contextuais.

O passo seguinte foi a inclusão das variáveis de nível individual, entretanto, com efeito randômico (passo 4). Importante repisar que variáveis com efeito randômico de nível individual buscam compreender diferenças entre Unidades Organizacionais daquela variável antecedente na variável critério, por esse motivo seu parâmetro não é fixo, mas aleatório.

Tabela 44

Estimativas para o Modelo 4 (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho)

Variáveis Explicativas	Modelo 4 (inclusão de variáveis explicativas de nível I com efeito aleatório)	
Parâmetro Fixo	Efeito (β) e erro padrão	Razão <i>t</i>
(γ 00) Intercepto	5.85 (0.07)	
(γ 10) Tempo de lotação rec	-0.02 (0.06)	0.33
(γ 20) Tempo de organização rec	0.05 (0.08)	0.64
(γ 30) Cargo rec	0.04 (0.07)	0.61
(γ 40) Função Comissionada rec	-0.13 (0.06)	2.18*
(γ 50) Escolaridade rec	-0.02 (0.06)	0.25
(γ 60) Idade rec	0.11 (0.08)	1.43
(γ 70) Sexo rec	0.19 (0.07)	2.85*
(γ 80) Percepção de práticas de RH	0.16 (0.04)	4.43*
(γ 90) Comprometimento afetivo	0.27 (0.03)	7.71*
(γ 100) Intenção de Rotatividade	-0.03 (0.02)	1.4
(γ 01) Sugestões criativas Agregada	-0.01 (0.04)	0.27
(γ 02) Divulgação da imagem Agregada	- 0.00 (0.04)	0.07
(γ 03) Cooperação entre os colegas Agregada	0.09 (0.04)	2.02*
(γ 04) Percepção de práticas de RH Agregada	0.02 (0.04)	0.6
(γ 110) Comprometimento afetivo rand.	0.01 (0.01)	0.75
(γ 120) Intenção de Rotatividade rand.	0.01 (0.01)	1.4
(γ 130) Percepção de práticas de RH rand.	0.000 (0.00)	-
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão <i>t</i>
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0j}$)	0.02 (0.01)	2.1*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0j}$)	0.34 (0.03)	14.00*
<i>Deviance</i>	805.26	
Diferença entre a deviance do Modelo 4 e Modelo 3	11.13*	
Teste χ^2 (incluídos 3 novos parâmetros)	3.71*	

Após a inclusão das variáveis de Nível 1, com efeito aleatório, nenhuma das variáveis estatisticamente significativas do Modelo 4 perderam significância estatística. Por outro lado, nenhuma das variáveis inseridas no Modelo 4 foram estatisticamente significativas. Contudo, o modelo com as variáveis inseridas, apresenta melhor ajuste (*deviance*) do que o modelo anterior (diferença qui quadrado = 11.13; padrões incluídos = 3; $p < 0.05$ e $\chi^2_5 - \chi^2_4 / \text{padrões incluídos} = 3.71$). Devido a possibilidade de mudanças nos efeitos e erros padrão associados, com a inclusão de novas variáveis no Modelo 5, devido as razões já apontadas, procedeu-se a continuidade dos passos propostos por Hox (2010). Apesar de nenhuma variável do passo 4 ser estatisticamente significativa, ressalte-se.

O passo 5, proposto por Hox (2010) e adotado para o presente Estudo, trata da inclusão de termos de interação entre variáveis de diferentes níveis de análise. Em exame ao

conjunto de variáveis de interação entre níveis, verificou-se que apenas a interação entre percepção de práticas de RH e Cooperação entre os Colegas Agregada apresentou resultado estatisticamente significativo. Segundo Puentes-Palacios e Laros (2009) e Hox (2010) os termos de interação entre níveis são de difícil compreensão e os pesquisadores devem utilizá-lo com parcimônia, por isso outros termos de interação foram descartados. Os resultados, com a inclusão da variável do termo de interação, seguem na Tabela 45 a seguir.

Tabela 45

Estimativas para o Modelo 5 final (variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho)

Variáveis Explicativas	Modelo 5 final (inclusão de variáveis entre níveis)	
Parâmetro Fixo	Efeito (β) e erro padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	5.88 (0.07)	
(γ_{10}) Tempo de lotação rec	-0.01 (0.06)	0.15
(γ_{20}) Tempo de organização rec	0.05 (0.08)	0.65
(γ_{30}) Cargo rec	0.04 (0.07)	0.54
(γ_{40}) Função Comissionada rec	-0.13 (0.06)	2.16*
(γ_{50}) Escolaridade rec	-0.01 (0.06)	0.09
(γ_{60}) Idade rec	0.11 (0.07)	1.45
(γ_{70}) Sexo rec	0.19 (0.06)	2.92*
(γ_{80}) Percepção de Práticas de RH	0.17 (0.04)	4.57*
(γ_{90}) Comprometimento Afetivo	0.27 (0.03)	7.85*
(γ_{100}) Intenção de Rotatividade	-0.04 (0.02)	1.64
(γ_{01}) Sugestões criativas Agregada	0.01 (0.04)	0.29
(γ_{02}) Divulgação da imagem Agregada	0.01 (0.04)	0.20
(γ_{03}) Cooperação entre os colegas Agregada	0.10 (0.04)	2.33*
(γ_{04}) Percepção de práticas de RH Agregada	0.02 (0.04)	0.60
(γ_{130}) Comprometimento afetivo aleatório	0.01 (0.00)	1.4
(γ_{140}) Intenção de Rotatividade	0.00 (0.01)	0.71
(γ_{150}) Percepção de práticas de RH	0.00 (0.00)	-
(γ_{160}) Interação entre Percepção de Práticas de RH e Cooperação entre colegas Agregada	0.08 (0.03)	2.92*
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão Associado	Razão t
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0i}$)	0.02 (0.01)	2.1*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0i}$)	0.33 (0.02)	14.00*
<i>Deviance</i>	796.88	
Diferença entre a deviance do Modelo 1 e Modelo 2	8.38*	
Teste χ^2 (incluído 1 novo parâmetro)	8.38*	

Os resultados indicam relação entre Unidades nos quais há maior comportamentos relatados de cooperação entre os colegas em interação com indivíduos com percepções de

práticas de RH mais positivas, há relação positiva com o Alinhamento Estratégico de Desempenho.

5.2.3 Desempenho de Interação

O processo de análise para a variável critério Desempenho de Interação é semelhante ao adotado para a variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho e baseado no sugerido por Coelho Jr. *et al.* (no prelo) e Hox (2010). O procedimento preliminar para a realização da análise multinível é a realização do cálculo do coeficiente de correlação intraclasse (ICC), conforme o sugerido por Hox (2010), e seu significado já foi mencionado anteriormente (Coelho Jr., 2009; Hox, 2010; Snijders & Bosker, 1999). O cálculo do coeficiente apresentou o seguinte resultado:

$$ICC = \sigma^2_{u_0} / \sigma^2_{u_0} + \sigma^2_e = 0.115 / 0.115 + 0.863 = 0.1176 \text{ ou } 11.76\%$$

$$\sigma^2_{u_0} = \text{Variância do nível 1}$$

$$\sigma^2_e = \text{Variância do nível 2}$$

O resultado sugere que 11,76% da variância existente na variável critério Desempenho de Interação é devida a heterogeneidade entre grupos. De outra maneira, o fato de pertencer a determinada Unidade Organizacional exerce efeito significativo na variável critério Desempenho de Interação. O resultado também sugere, segundo os critérios de Aguinis *et al.* (2013) e Coelho Jr. *et al.* (no prelo), a possibilidade de analisar os resultados a partir da modelagem multinível.

A análise inicial proposta por Hox (2010), passo 1, é a análise do modelo nulo ou vazio. Trata-se de modelo de análise em que não há inserção de qualquer variável explicativa para o resultado da variável critério. Segundo os procedimentos de análise de modelos com múltiplos níveis, é importante avaliar o resultado do *deviance* dado por $-2 * \log(\text{verossimilhança})$ e utilizada para verificar e comparar a adequação e ajuste dos

modelos aos dados (Coelho Jr. *et al.*, no prelo). O resultado da análise do modelo vazio encontra-se na Tabela 46.

Tabela 46

Estimativas para o Modelo Nulo ou Vazio (variável critério Desempenho de Interação)

Efeito fixo	Coefficiente	Erro-padrão	Razão t
γ_{00} = Intercepto	5.49	0.07	
Efeito randômico	Variância	Erro-padrão	Razão t
Variância nível 2 $\sigma^2_{u_0}$ = variância (U_{0i})	0.12	0.04	2.61*
Variância nível 1 σ^2_e = variância (R_{ij})	0.86	0.06	14.15*
<i>Deviance</i>	1246.62		

A estimativa de *deviance* para o modelo nulo ou vazio foi igual a 1246.62. Da mesma forma que se procedeu na análise da variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho, na análise de cada passo (inserção de variáveis independente do nível de análise) verificar-se-á o resultado da *deviance*. Eventuais reduções no resultado da *deviance*, indicam melhora do ajuste do modelo devido às variáveis inseridas. Adicionalmente, segundo o critério utilizado por Coelho Jr. (2009) e Jesus (2004), considerou-se como significativa a contribuição de uma variável (independente do nível de análise) quando a diferença entre o resultado da *deviance* dos modelos testados dividido pelo número de parâmetros adicionados ao modelo posterior em relação ao modelo anterior for maior que 2.

O passo subsequente da análise foi a inserção de variáveis de nível individual. Incluiu-se variáveis sócio profissionais e as variáveis comprometimento organizacional afetivo, percepção de práticas de RH e intenção de rotatividade para compor o Modelo 2 (lembrando que o Modelo 1 é o modelo nulo ou vazio). Também para a análise da variável critério Desempenho de Interação utilizou-se variáveis de nível individual centradas na média, ou seja, o desvio do indivíduo. O resultado de todos os parâmetros do Modelo 2 estão escritos na Tabela 47.

Tabela 47

Estimativas para o Modelo 2 (variável critério Desempenho de Interação)

Variáveis Explicativas	Modelo 2 (variáveis explicativas de nível individual)	
Parâmetro Fixo	Efeito (β) e erro padrão	Razão t
(γ_{00}) Intercepto	5.47 (0.10)	
(γ_{10}) Tempo de lotação rec	- 0.01 (0.08)	0.12
(γ_{20})Tempo de organização rec	0.14 (0.10)	1.33
(γ_{30}) Cargo rec	0.10 (0.10)	1.06
(γ_{40}) Função Comissionada rec	-0.28 (0.08)	3.49*
(γ_{50}) Escolaridade rec	-0.06 (0.08)	0.70
(γ_{60}) Idade rec	0.13 (0.10)	1.29
(γ_{70}) Sexo rec	0.14 (0.09)	1.62
(γ_{80}) Percepção de práticas de RH	0.34 (0.05)	7.33*
(γ_{90}) Comprometimento afetivo	0.20 (0.04)	5.08*
(γ_{100}) Intenção de Rotatividade	-0.06 (0.03)	2.00*
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0j}$)	0.10 (0.03)	2.91*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0j}$)	0.58 (0.04)	14.12*
<i>Deviance</i>	1074.13	
Diferença entre a deviance do Modelo 1 e Modelo 2	172.49	
Teste χ^2	17.25*	

O coeficiente β corresponde ao coeficiente de regressão. A razão t é obtida a partir da divisão entre o coeficiente de regressão e o erro padrão associado, ou de outra maneira, a relação entre o coeficiente de regressão e o erro padrão associado. Os valores de razão t superiores a 1.96 são considerados estatisticamente significativos ($p < 0,05$). Da mesma maneira que o Alinhamento Estratégico de Desempenho, dentre as variáveis demográficas e profissionais, a variável Ocupação de Função de Confiança influenciou positivamente o Desempenho de Interação (-0.28), indicando que trabalhadores que ocupam função de confiança relatam maior desempenho individual no trabalho nessa dimensão. Por outro lado, nenhuma outra variável demográfica ou profissional influenciou de maneira estatisticamente significava o resultado na variável critério.

As variáveis percepção de práticas de RH (0.34), comprometimento organizacional afetivo (0.20) e intenção de rotatividade (-0.06) influenciaram a dimensão Desempenho de Interação de forma estatisticamente significativa. Ressalta-se que a PPRH apresentou efeito positivo maior do que o comprometimento organizacional afetivo, e intenção de rotatividade

influenciou negativamente. Os resultados sugerem que, para os participantes do Estudo 2, servidores que possuem intenção de deixar a organização apresentam piores resultados na variável critério analisada.

Após a inclusão das variáveis de nível individual (passo 2), foram inseridas as variáveis de nível de Unidade Organizacional. As variáveis adicionadas ao modelo foram percepção de práticas de RH agregada e as dimensões de cidadania organizacional, Sugestões Criativas, Divulgação de Imagem e Cooperação entre os colegas, todas agregadas. Com a inserção dos quatro novos parâmetros, o Modelo 3 apresentou os resultados descritos na Tabela 48.

Tabela 48

Estimativas para o Modelo 3 (variável critério Desempenho de Interação)

Variáveis Explicativas	Modelo 3 (inclusão de variáveis explicativas de nível 2)	
Parâmetro Fixo	Efeito (β) e erro padrão	Razão t
(γ 00) Intercepto	5.48 (0.09)	
(γ 10) Tempo de lotação rec	-0.00 (0.08)	0.02
(γ 20) Tempo de organização rec	0.13 (0.10)	1.27
(γ 30) Cargo rec	0.07 (0.10)	0.76
(γ 40) Função Comissionada rec	-0.24 (0.08)	2.99*
(γ 50) Escolaridade rec	-0.03 (0.08)	0.36
(γ 60) Idade rec	0.11 (0.10)	1.07
(γ 70) Sexo rec	0.13 (0.09)	1.50
(γ 80) Percepção de práticas de RH	0.33 (0.05)	6.98*
(γ 90) Comprometimento afetivo	0.21 (0.04)	5.20*
(γ 100) Intenção de Rotatividade	-0.05 (0.03)	2.00*
(γ 01) Sugestões criativas Agregada	0.19 (0.06)	3.18*
(γ 02) Divulgação da imagem Agregada	-0.09 (0.06)	1.37
(γ 03) Cooperação entre os colegas Agregada	0.06 (0.07)	0.91
(γ 04) Percepção de práticas de RH Agregada	0.02 (0.06)	0.39
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0j}$)	0.05 (0.02)	2.35*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0j}$)	0.58 (0.04)	14.17*
<i>Deviance</i>	1055.54	
Diferença entre a deviance do Modelo 1 e Modelo 2	18.59*	
Teste χ^2	4.65*	

O modelo apresentou *deviance* de 1055.54, com redução de 18.59 em relação ao modelo anterior. O resultado indica que com a inserção das variáveis de nível hierárquico superior, houve melhora no ajuste do modelo. Além disso, segundo o teste do χ^2 com a

inserção de quatro novos parâmetros, o valor é superior a 2 (4.65), também indicando o efeito significativo da inserção de variáveis contextuais.

Todas as variáveis inseridas no Modelo 3 contribuíram de forma positiva para a explicação da variável Desempenho de Interação. Entretanto, de forma diversa do hipotetizado, apenas a dimensão de cidadania organizacional Sugestões Criativas Agregada contribuiu de forma estatisticamente significativa (0.19). No que concerne a estimação das variáveis que já estavam no Modelo 2, não houve alteração. Uma vez que permaneceram como estatisticamente significativas PPRH, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e Ocupação de Função de Confiança, da mesma maneira que o Modelo 2.

O passo seguinte, foi a inclusão das variáveis de nível individual, entretanto, com efeito randômico. Importante repisar que variáveis com efeito randômico de nível individual buscam compreender diferenças entre unidades organizacionais daquela variável antecedente na variável critério, por esse motivo seu parâmetro não é fixo, mas aleatório. Conforme observa Coelho Jr. (2009), quando uma variável individual com efeito randômico contribui para explicar a variável critério de forma significativa, afirma-se que o efeito exercido é aleatório no nível 2. No caso do presente Estudo, difere de Unidade para Unidade.

As variáveis inseridas foram percepção de práticas de RH, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. Os resultados do passo 4 estão apresentados na Tabela 49.

Tabela 49

Estimativas para o Modelo 4 (variável critério Desempenho de Interação)

Variáveis Explicativas	Modelo 4 (inclusão de variáveis explicativas de nível I com efeito aleatório)	
	Efeito (β) e erro padrão	Razão t
(γ 00) Intercepto	5.46 (0.09)	
(γ 10) Tempo de lotação rec	-0.01 (0.08)	0.19
(γ 20) Tempo de organização rec	0.11 (0.10)	1.14
(γ 30) Cargo rec	0.10 (0.09)	1.05
(γ 40) Função Comissionada rec	-0.24 (0.08)	3.13*
(γ 50) Escolaridade rec	-0.03 (0.08)	0.37

Tabela 49

Estimativas para o Modelo 4 (variável critério Desempenho de Interação)

Variáveis Explicativas	Modelo 4 (inclusão de variáveis explicativas de nível I com efeito aleatório)	
(γ 60) Idade rec	0.13 (0.10)	1.38
(γ 70) Sexo rec	0.13 (0.08)	1.51
(γ 80) Percepção de práticas de RH	0.32 (0.05)	6.36*
(γ 90) Comprometimento afetivo	0.23 (0.04)	5.73*
(γ 100) Intenção de Rotatividade	-0.06 (0.03)	2.07*
(γ 01) Sugestões criativas Agregada	0.13 (0.06)	2.26*
(γ 02) Divulgação da imagem Agregada	-0.10 (0.06)	1.57
(γ 03) Cooperação entre os colegas Agregada	0.06 (0.06)	0.97
(γ 04) Percepção de práticas de RH Agregada	-0.00 (0.06)	0.04
(γ 110) Comprometimento afetivo rand	0.00 (0.00)	-
(γ 120) Intenção de Rotatividade rand	0.00 (0.00)	-
(γ 130) Percepção de práticas de RH rand	0.02 (0.02)	
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0j}$)	0.05 (0.02)	2.1*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0j}$)	0.56 (0.04)	14.00*
Deviance	1046.11	
Diferença entre a deviance do Modelo 1 e Modelo 2	9.42*	
Teste χ^2	3.14*	

Após a inclusão das variáveis de nível 1 com efeito aleatório, apenas a variável PPRH contribuiu para o ajuste do modelo. Entretanto, não apresentou resultado estatisticamente significativo. Houve redução na *deviance* comparativamente ao Modelo anterior, e também significativo, segundo o critério de Jesus (2004) e Coelho Jr. (2009). Com a estimação promovida com a inserção de três novos parâmetros no Modelo 4, não houve alteração em relação as outras variáveis inseridas nos passos anteriores.

O passo 5 proposto por Hox (2010) trata da inclusão de termos de interação entre variáveis de diferentes níveis de análise. No presente Estudo, variáveis de nível de Unidade Organizacional e variáveis de nível individual. Verificou-se que apenas a interação entre PPRH e Cooperação entre os Colegas agregada apresentou resultado estatisticamente significativo. Segundo Laros e Andrade (2007) e Hox (2010) os termos de interação entre níveis são de difícil compreensão e os pesquisadores devem utiliza-lo com parcimônia, por isso as outras variáveis foram descartadas. Os resultados do Modelo 5 e final para a variável critério Desempenho de Interação com a inclusão da variável do termo de interação segue na Tabela 50.

Tabela 50

Estimativas para o Modelo 5 final (variável critério Desempenho de Interação)

Variáveis Explicativas	Modelo 5 (inclusão de variáveis explicativas de nível I com efeito aleatório)	
Parâmetro Fixo	Efeito (β) e erro padrão	Razão t
(γ 00) Intercepto	5.48 (0.09)	
(γ 10) Tempo de lotação rec	0.01 (0.08)	0.11
(γ 20) Tempo de organização rec	0.12 (0.10)	1.18
(γ 30) Cargo rec	0.10 (0.09)	1.09
(γ 40) Função Comissionada rec	-0.24 (0.08)	3.18*
(γ 50) Escolaridade rec	-0.02 (0.08)	0.22
(γ 60) Idade rec	0.14 (0.10)	1.48
(γ 70) Sexo rec	0.14 (0.08)	1.64
(γ 80) Percepção de práticas de RH	0.30 (0.05)	3.57*
(γ 90) Comprometimento Afetivo	0.23 (0.04)	5.65*
(γ 100) Intenção de Rotatividade	-0.06 (0.03)	2.26*
(γ 01) Sugestões Criativas agregada	0.17 (0.06)	2.97*
(γ 02) Divulgação da Imagem agregada	-0.10 (0.06)	1.67
(γ 03) Cooperação entre os Colegas agregada	0.07 (0.06)	1.10
(γ 04) Percepção de práticas de RH agregada	0.00 (0.06)	0.00
(γ 110) Comprometimento afetivo rand	0.00 (0.00)	-
(γ 120) Intenção de Rotatividade rand	0.00 (0.00)	-
(γ 130) Percepção de práticas de RH rand	0.00 (0.02)	0.00
(γ 140) Interação entre PPRH e Cooperação entre os Colegas	0.08 (0.04)	2.00*
Parâmetro Aleatório	Variância e Erro Padrão	Razão t
Variância do nível 2 ($\sigma^2 U_{0j}$)	0.04 (0.02)	2.1*
Variância de nível 1 ($\sigma^2 e_{0j}$)	0.56 (0.04)	14.00*
<i>Deviance</i>	1042.36	
Diferença entre a deviance do Modelo 4 e Modelo 5	3.75*	
Teste χ^2 (inserção de um novo parâmetro)	3.75*	

O resultado com a inserção de uma nova variável (termo de interação) promoveu uma melhora no ajuste do modelo, ou seja, a redução da *deviance* (-3.75). O resultado também é significativo, segundo critério do Teste χ^2 adotado no presente Estudo. O termo de interação indica que em unidades com maior cooperação entre os colegas e com indivíduos com percepções das práticas de RH mais positivas há melhoria no Desempenho de Interação.

O presente Capítulo foi dedicado a apresentação dos resultados do Estudo 1, adaptação de Escala de Percepção de Práticas de RH e busca de evidências de validade de todos os instrumentos da presente Tese, e do Estudo 2, testagem empírica multinível do modelo teórico hipotetizado. Consoante o observado em 5.2.1, a variável critério

Autogerenciamento de Desempenho não atendeu aos requisitos para análise multinível e não foi, portanto, analisada. Testou-se empiricamente, as variáveis Alinhamento Estratégico de Desempenho e Desempenho de Interação.

No que concerne a variável critério Alinhamento Estratégico de Desempenho, o modelo empírico multinível final incluiu a variável Função Comissionada, Sexo, percepção de práticas de RH e comprometimento organizacional afetivo, todas no nível individual. Também contribuiu para a explicação da variável critério Cooperação com os Colegas agregada. Por fim, o modelo final inclui o termo de interação entre a percepção de práticas de RH e a Cooperação entre os Colegas agregada.

Quanto a variável Alinhamento Estratégico de Desempenho, o modelo empírico multinível final incluiu a Função Comissionada, a percepção de práticas de RH, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade, todas no nível individual. No nível de Unidade Organizacional, contribuiu para a explicação da variável critério a variável Sugestões Criativas agregada. O modelo final inclui ainda o termo de interação entre a percepção de práticas de RH e a Cooperação entre os Colegas.

O próximo Capítulo é dedicado a discutir os resultados apresentados neste Capítulo. A discussão se guiará pelas hipóteses levantadas no Capítulo 3. E será realizada a luz do referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

6. Discussão

O presente Estudo buscou testar variáveis antecedentes individuais e de contexto

como forma de contribuir para a compreensão do desempenho individual no trabalho, a partir de um modelo teórico multinível. O desempenho individual, no contexto avaliado, foi estudado a partir de três diferentes dimensões ou fatores. O fator Autogerenciamento de Desempenho não atingiu os critérios mínimos estabelecidos pela literatura para que se procedesse a análise multinível e não foi considerado para análise, de forma diversa dos outros dois fatores: Desempenho de Interação e Alinhamento Estratégico de Desempenho.

Observou-se que tanto variáveis individuais como variáveis de contexto foram antecedentes de relatos de desempenho, nas dimensões analisadas. Para ambos os fatores, a ocupação de função de confiança, comprometimento organizacional afetivo e a percepção de práticas de RH, todas do nível individual mostraram-se preditores significativos de relatos de desempenho. Quanto a variáveis de contexto, os resultados indicaram que cidadania organizacional agregada é, para os participantes do estudo, variável antecedente de relatos de desempenho individual no trabalho. O conjunto de resultados apresentados indicou que o modelo teórico multinível hipotetizado foi apenas parcialmente corroborado.

Contudo, fatores distintos de cidadania organizacional explicaram diferentes fatores de relatos de desempenho. Diferente do hipotetizado inicialmente, percepção de práticas de RH no nível de unidade não foi antecedente de qualquer dos fatores de relatos de desempenho analisados. No que concerne a variáveis de nível individual, diferente do hipotetizado, os dados não sinalizaram que intenção de rotatividade foi antecedente de ambos os fatores de relatos de desempenho, tão somente Desempenho de Interação.

No que tange ao Estudo 1, todas as medidas apresentaram evidências de validade, a partir dos critérios estatísticos e subjetivos (relevância teórica) estabelecidos. No que concerne à Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, à Escala de Cidadania Organizacional e à Escala de Intenção de Rotatividade, os índices psicométricos obtidos por Maia (2014), Siqueira *et al.* (2014) e Bastos *et al.* (2014) não diferiram dos resultados obtidos

por esse Estudo. Quanto à Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho, os resultados encontrados diferiram do estudo original de Coelho Jr. *et al.* (2010). Por outro lado, a estrutura fatorial e os índices psicométricos identificados foram semelhantes aos estudos recentes de Fogaça (2014) e Hollanda (2014). Quanto à Escala de Percepção de Práticas de RH, em que pese os índices psicométricos obtidos atenderem aos critérios estabelecidos para o Estudo, o instrumento carece de novos estudos para que possua maior robustez teórica. Entre eles, recomenda-se a realização de análise fatorial confirmatória.

Consoante o hipotetizado (Hipótese H1), as percepções que os indivíduos possuem do conjunto de práticas da Organização em análise, influenciou os relatos de desempenho individual no trabalho. Os dados corroboram os achados de Alfes *et al.* (2013), Baluch *et al.* (2013), Boon e Kalshoven (2014), Den Hartog *et al.* (2013), Latorre *et al.*, 2016, Kehoe e Wright (2013) e Piening *et al.* (2013). E indicam que a percepção desenvolvida pelos indivíduos sobre as práticas de RH que a organização oferece contribui para explicar o desempenho no trabalho. Os resultados corroboram, em uma Organização brasileira, pública, achados internacionais sobre o tema (Boon, Belschak, Den Hartog & Pijnenburg, 2014; Boon & Kalshoven, 2014; Farndale & Sanders, 2017; Kooji & Boon, 2018; Meijerink *et al.*, 2017).

As respostas comportamentais dos trabalhadores, conforme os resultados demonstram, dependem também dos juízos elaborados sobre as práticas de RH (Mussengue & Limongi-França, 2010; Nishii & Wright, 2007). Isso reforça a necessidade de que os profissionais de RH compreendam que as respostas individuais estão no centro da relação entre a implementação de práticas de gestão e o desempenho (Purcell & Hutchinson, 2007)

A abordagem empírica de processo contribui para compreender os efeitos que as percepções de PRH possuem no desempenho. O trabalhador não é apenas um receptáculo ou mero objeto dentro de uma engrenagem organizacional. Possui capacidade de desenvolver representações dos estímulos recebidos da organização, avalia esses estímulos de diversas

maneiras e oferece diferentes respostas a partir das representações desenvolvidas (Limongi-França, 2008). Não por outro motivo, indivíduos que recebem o mesmo conjunto de práticas de RH desenvolvem avaliações distintas e oferecem diferentes respostas (Meijerink *et al.*, 2017).

Os resultados reforçam a importância de se pesquisar sobre como processos psicológicos acontecem na relação entre os indivíduos e uma organização (Bendassolli, 2012; Maia, 2014). O desenvolvimento de trocas sociais efetivas depende não apenas da forma e implementação das práticas, mas também em como são comunicadas e compreendidas (Delmotte *et al.*, 2012; Sanders & Yang, 2015). E, para os participantes da presente pesquisa, a forma que os indivíduos percebem as práticas de RH contribuem para relatos de desempenho individual no trabalho.

Os resultados confirmam o desafio para os profissionais de RH neste século, consoante Gondim *et al.* (2013). As práticas de RH devem ser tratadas como um conjunto sistêmico e sinérgico que contribua de fato para desempenho no trabalho. O desenvolvimento técnico e científico de gestão deve estar acompanhado de mecanismos efetivos de comunicação com os usuários dos serviços prestados pelas unidades de RH. Ou seja, não basta possuir ferramentas referendadas pela literatura científica ou mesmo já testadas em outras organizações. A forma em que os indivíduos percebem essas práticas terá papel fundamental na efetividade das práticas.

O que se afirma aqui não é utilizar ferramentas de comunicação em detrimento de práticas de RH fundadas em um arcabouço técnico científico. Há a necessidade de preparação dos profissionais e pesquisadores de RH para o século XXI (Gondim *et al.*, 2013). Afirma-se sim, com fundamento nos achados deste estudo, que a forma com a qual a organização comunica suas mensagens interfere no desempenho dos indivíduos. Isso significa que o desenvolvimento das práticas e a atuação da área de gestão de pessoas devem levar em

consideração a percepção que os trabalhadores possuem, pois, os indivíduos reagem de acordo com o que elas percebem (Mussengue, Limongi-França, 2010). Ou seja, os indivíduos devem ser elemento central no desenvolvimento de práticas de RH.

Um dos princípios fundamentais da gestão estratégica de recursos humanos é que o impacto de RH no desempenho é melhor compreendido se estudado a partir de uma abordagem integrada de práticas, ou sistemas de práticas (Gondim *et al.*, 2013; Lepak *et al.*, 2006). No caso de organizações públicas brasileiras, deslocar o tradicional viés legal dos processos de recursos humanos para outro, de natureza estratégica (Camões & Meneses, 2016). Contudo, e apesar dos achados corroborarem os efeitos em relatos de desempenho, há, ainda, grande distanciamento entre o discurso e a prática nas organizações (Camões, 2013; TCU, 2013, 2017).

Os achados, para os participantes do Estudo, corroboram o proposto por Eisenberger *et al.* (1990), Goud-Williams e Davies (2005) e Iverson *et al.* (2008) no sentido de que trabalhadores que percebem a valorização de suas contribuições e laboram em organizações que oferecem práticas que também levam em conta o bem-estar, retribuem os esforços organizacionais com uma série de comportamentos benéficos para a própria organização. Em um contexto de restrições de recursos financeiros, vivenciado no setor público (devido a já mencionada crise econômica brasileira e alterações constitucionais), as ações das áreas de RH não podem prescindir de ferramentas que contribuam para a melhoria de sua efetividade (TCU, 2017). Portanto, é fundamental verificar como as ações são percebidas e durante seu desenvolvimento considerar como serão comunicadas aos trabalhadores. Isso significa que com a mesma quantidade de recursos, as organizações podem obter um desempenho superior de seus servidores, considerando a percepção que os indivíduos possuem das PRH.

Uma importante contribuição da presente Tese é avaliar a percepção dos trabalhadores sobre um conjunto de práticas de RH de forma específica e não de forma

genérica (Meijerink *et al.*, 2017). Isso foi possível adaptando instrumentos de pesquisas disponíveis na literatura, para a realidade específica do contexto estudado. Conforme observa Meijerink *et al.* (2017), estudos relacionados a percepção de práticas foram desenvolvidas sem o devido cuidado em especificar sobre quais práticas os indivíduos possuem percepção. Considerando o próprio conceito de percepção, é fundamental que o participante tenha acesso ao estímulo previamente. Isso significa que as pesquisas devem considerar se as práticas objeto de avaliação foram implementadas de fato na organização. É possível que indivíduos desconheçam a existência de determinadas práticas de gestão, contudo, os pesquisadores devem levar em consideração se a organização implementou de alguma forma tal prática (Pienning *et al.*, 2014). E recomenda-se, para isso, análise documental e entrevistas com os gestores e trabalhadores das organizações.

Outra contribuição do presente Estudo foi avaliar se a PPRH está relacionada com o desempenho individual no trabalho de forma semelhante a estudos realizados em diferentes culturas e países. Diferentes autores (Engelen, Schmidt, Strenger & Brettel, 2014; Sanders, Yang, LI, 2017; Schilpzand, Martins, Kirkman, Lowe & Chen, 2015) demonstram a influência que fatores culturais possuem na forma que os indivíduos compreendem e percebem o ambiente. Apesar de as práticas de RH serem desenvolvidas de forma semelhante em culturas diversas, evidenciou-se que apesar de diferenças culturais, a PPRH, no Brasil, é um antecedente de relatos de desempenho individual, conforme achados de outros países (Posthuma *et al.*, 2013; Sandres *et al.*, 2014). Portanto, o presente Estudo contribui com a agenda de pesquisa proposta por Farndale e Sanders (2017) de estudos sobre o tema em diferentes países.

Os achados devem, contudo, ser tratados de forma parcimoniosa devido as limitações da investigação. Apesar de o grande número de pesquisas indicarem relações semelhantes, a coleta de dados transversal e a natureza correlacional não permitem inferir causalidade entre

as variáveis. Apesar do benefício de desenvolver de forma específica um instrumento para a coleta de percepção de práticas de RH para uma organização, o que permite capturar a variância dentro da organização de forma mais controlada, os achados não podem ser generalizados para qualquer conjunto de organizações, pois levaram em consideração o contexto específico da organização em análise. Por isso, é fundamental a utilização de desenhos de pesquisa longitudinais e também experimentais para inferências de causalidade. E reforçando a já mencionada limitação da medida utilizada, que carece de outros estudos para oferecer maior robustez teórica.

Outro limitação digna de destaque, e que vale para os outros achados desta Tese, é a característica da Organização. Mesmo servidores públicos de carreiras de relevância no Brasil fazem concurso para integrar a carreira da Organização. A razão é a nível das remunerações, nobreza da missão, qualidade das gestão e condições de trabalho. Por esse motivo, a organização já recebeu, inclusive, o prêmio de melhor organização pública para se trabalhar no país. Logo, os achados não devem ser generalizados para o setor público brasileiro.

É importante mencionar que no contexto estudado, o desenvolvimento de práticas de RH da Organização não é submetido previamente a órgão externo, como é o caso de organizações públicas federais do Poder Executivo. O que facilita a vinculação entre a prática e o contexto em que ela é implementada. Logo, os resultados devem ser analisados também por esse prisma. Outra limitação é a homogeneidade de implementação das práticas, sem diferenciação de grupos, a depender da hierarquia organizacional. Portanto, todos recebem um conjunto de benefícios ou práticas de RH similares, de forma distinta de várias organizações do setor privado.

Outra importante limitação é a medida de desempenho individual utilizada. A medida de desempenho individual no trabalho apresentou evidências de validade no contexto

estudado. No entanto, é uma medida subjetiva e de auto relato. Conforme exposto, autores (Coelho Jr. *et al.*, 2010; Fonseca, 2001; Hartley & Walker Jr., 1985; McEvoy & Cascio, 1989; Nathan & Alexander, 1988; Ones *et al.* 1993; Vinchur *et al.* 1998) argumentam quanto possibilidade de utilizar medidas subjetivas ou objetivas para se mensurar o desempenho. Essa posição epistemológica, contudo, não é consensual, e também não há consenso teórico quanto a forma de integrar essas de medidas (Coelho Jr., 2009). Portanto, as inferências realizadas a partir dos achados devem levar em consideração tal análise.

A segunda hipótese da Tese foi a de que percepção de práticas de RH no nível de unidade está positivamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho. Para as dimensões de desempenho individual analisadas, a hipótese não encontrou suporte nos dados coletados. Isso significa que, em conjunto com as outras variáveis do modelo empírico, não houve heterogeneidade de percepção de práticas de RH entre as Unidades Organizacionais dentro da Organização capaz de influenciar o desempenho individual. Por conseguinte, a Unidade Organizacional da qual o indivíduo pertence não influencia de maneira estatisticamente significava a percepção sobre as práticas de RH, para a análise da variável critério da presente Tese.

Conforme discutido a seguir, os resultados não indicam a inaplicabilidade de análises com múltiplos níveis para a PPRH. Conforme exposto por Dello Russo *et al.* (2016) e Wright e Ulrich (2017), a PPRH possui efeito isolado, mas também a partir de um efeito iterativo entre variáveis pertencentes a distintos níveis de análise. Ou seja, inclui na análise outras variáveis de nível de contexto. A falta de heterogeneidade entre os grupos pode ser explicada pelo fato de que todos os trabalhadores, independente do cargo, unidade de atuação, ou ocupação de função, recebem o mesmo conjunto de práticas (Kehoe & Wright, 2013; Sanders & Yang, 2015). Portanto, de forma diversa do hipotetizado, desenvolvem representações semelhantes em relação a elas. E as interações existentes entre os indivíduos dentro do

contexto de Unidade Organizacional não são suficientes para alterar a homogeneidade existente dentro de um aninhamento maior, que é a organização, na relação com o desempenho individual.

Uma possível explicação para os achados é devido a um contexto em que há homogeneidade de atividades e o mesmo conjunto de práticas de RH para todos os trabalhadores. Os resultados indicam não haver heterogeneidade suficiente que justifique uma análise multinível, utilizando como nível de análise Unidades Organizacionais e para a variável critério da presente Tese. As análises poderiam avaliar dentro de um conjunto amplo de organizações a influência da PPRH coletiva (no nível de organização) no desempenho individual no trabalho (utilizando medidas semelhantes de desempenho), como exemplo de possíveis futuros estudos.

Ostroff e Bowen (2016) e Farnadale e Sanders (2017) propõem que um sistema de práticas de RH que influencia o desempenho é composto de três diferentes características: distintividade, consistência e consenso. A partir dos dados coletados não é possível fazer qualquer inferência quanto a distintividade e consistência. Por outro lado, verifica-se que há consenso entre os indivíduos da organização sobre as práticas, e pelo que se observa das médias das respostas, a avaliação das práticas é positiva (conforme os resultados do Estudo 1), ou seja, um consenso positivo.

Dessa forma, a consistência identificada pelos resultados indica que a percepção das práticas RH da Organização pode funcionar de maneira positiva. E enviar mensagens para os servidores sobre os comportamentos que são valorizados pela Organização (Coelho *et al.*, 2015). E a força das práticas de RH contribui para emissão de comportamentos dos trabalhadores e, como consequência, um efeito positivo até no desempenho organizacional (Bowen & Ostroff, 2004). Outro eventual resultado da consistência na percepção de práticas de RH é a formação de um clima organizacional mais positivo na organização (Li, Frenkel &

Sanders, 2011).

A falta de heterogeneidade entre Unidades Organizacionais deve ser também avaliada com parcimônia devido as limitações do estudo. Conforme se observa na descrição da amostra do Estudo 2, não foi possível avaliar todo o conjunto de Unidades Organizacionais. O que pode limitar eventual heterogeneidade entre diferentes grupos. O levantamento, utilizado como método de coleta de dados da presente pesquisa, pode não capturar de maneira adequada as interações existentes dentro dos grupos (Sanders *et al.*, 2014). Dessa feita, recomenda-se a utilização de outros métodos de coleta de dados (inclusive longitudinais) para verificar como a dinâmica de interação existente entre os membros de unidades pode interferir na percepção do indivíduo.

A terceira hipótese da pesquisa declara que cidadania organizacional agregada será positivamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho. A hipótese encontrou suporte nos dados da pesquisa. Os resultados corroboram os achados de Bommer *et al.* (2007), Ehrhart e Naumann (2004), Ehrhart *et al.* (2006) e Nielsen *et al.* (2009), também corroboram os pressupostos apresentados por Podsakoff e Mackenzie (1997). E demonstram a relevância de estudar cidadania organizacional em níveis hierárquicos mais elevados, conforme o proposto por Podsakoff *et al.* (2014).

Conforme teorizado por Podsakoff e Mackenzie (1997), comportamentos de cooperação entre os colegas contribuem para o desempenho individual no trabalho. Contudo, conforme também teorizado pelos autores e também consoante Organ (1988), cidadania organizacional tratada de forma isolada pode não contribuir de forma efetiva para organização, pois serão comportamentos individuais isolados. Conforme o argumento de Podsakoff *et al.* (2000), a cidadania organizacional no nível de unidade contribui para maior eficiência dos membros do grupo.

Os achados demonstram que, no contexto de Unidades Organizacionais em que são

relatados comportamentos de cidadania organizacional de forma mais frequente, há relatos de desempenho individual no trabalho mais positivos. Dessa maneira, evidencia-se que cidadania organizacional deve ser tratada não apenas como variável consequente do campo de CO (Bastos *et al.*, 2013). Também deve ser investigada como variável antecedente, pois pode influenciar outras variáveis importantes para o campo, como é o caso de desempenho (Sonntag *et al.*, 2008).

O presente Estudo colabora teoricamente com o campo de pesquisa de cidadania organizacional, pois demonstra que a relação existente entre esta variável e relatos de desempenho vai além de relações entre idênticos níveis de análise. Isso significa que o construto, para possuir uma compreensão mais ampla, precisa ser considerado entre níveis, conforme abordado por Nielsen *et al.* (2009) e proposto por Podsakoff *et al.*, (2014). Conforme corroborado no presente Estudo, as próximas investigações devem levar em consideração a existência de relações entre diferentes níveis (*cross-level*). Isso amplia o escopo de influência da variável e demonstra que cidadania organizacional pode ter influência ainda mais ampla do que estudos com um único nível de análise sugerem.

Outra contribuição teórica do Estudo é a presença de interação entre cidadania organizacional no nível de unidade organizacional e percepção de práticas de RH no nível individual. Conforme justificado previamente, não se desenvolveu hipótese a partir das relações dos termos de interação entre variáveis. No entanto, tanto para a teoria de cidadania organizacional como para a de PPRH, os achados indicam que a influência nos relatos de desempenho individual pode ser ainda mais forte do que apenas relações as diretas indicam.

Para os participantes do Estudo, os dados indicam que cidadania organizacional no nível de unidade organizacional influencia relatos de desempenho individual também a partir da interação com variáveis de diferentes níveis de análise. Esse tipo de análise só é possível a partir de análises com múltiplos níveis, reforçando a necessidade apontada por Bendassolli

(2012), Coelho Jr. (2009), Podsakoff *et al.* (2014) e Wright e Ulrich (2017) de estudos utilizando a análise multinível. A compreensão sobre a possibilidade de que variáveis contextuais em interação com variáveis de nível individual potencializa a influência sobre o desempenho individual no trabalho abre janelas de oportunidade de pesquisas para a compreensão das relações entre um conjunto de variáveis estudadas no campo do CO até o momento, entre elas a cidadania organizacional. Contudo, conforme recomenda Hox (2010) e Puente-Palacios e Laros (2009), a inclusão de termos de interação de termos de interação deve ser feita com parcimônia. Evitando-se assim a falácia de que tudo influencia tudo, conforme mencionado na Seção 2.7 desta Tese.

Os resultados também corroboram a importância das interações dos indivíduos no ambiente de trabalho. Essas interações são capazes de gerar distintos padrões de comportamento que podem ser mais ou menos benéficos para a Organização. Após longos períodos de interação entre os indivíduos, emerge uma estrutura coletiva que transcende ações ou mesmo intenções individuais. A sedimentação dessas estruturas pode ser fator decisivo para o desempenho individual no trabalho, pois geram um ambiente colaborativo. Por outro lado, também podem ser fator de restrições a mudanças, a melhorias e mesmo a contribuição entre colegas. Como consequência, afetando o desempenho individual no trabalho. E essas estruturas, em interação com outras variáveis individuais, podem potencializar ou restringir comportamentos de interesse organizacional.

Conforme se observa nos achados, há a necessidade de melhor compreensão dos construtos coletivos existentes dentro das organizações (em seus diversos níveis de análise). Quando formados, esses construtos podem contribuir com a organização. Dessa feita, é importante que a Organização tenha ciência da influência destes construtos e compreenda como os estímulos existentes e oferecidos tanto pela Organização como por gestores, associações de classe, sindicatos, mídia, dentre outros, influencia a formação de padrões de

comportamentos dentro das Unidades Organizacionais. Especialmente, se considerarmos que grande parte das interações entre indivíduos no ambiente de trabalho ocorre com outros colegas das mesmas Unidades Organizacionais. A força do aninhamento social também distingue a maneira de ser e de agir de um grupo em comparação a outro e influencia a forma de agir dos membros dos grupos.

Os achados corroboram também a necessidade apresentada por Wright e Ulrich (2017) de estudar as práticas de RH a partir de estudos entre níveis (*cross-level*). Com fundamento nos resultados apresentados, a percepção individual das práticas de RH pode interagir com outras variáveis de níveis hierárquicos superiores e influenciar também o desempenho individual. Um conjunto de fatores, quando considerados em conjunto, pode render um padrão teoricamente mais interessante do que qualquer um dos fatores mostraria isoladamente (Johns, 2006; Rousseau & Fried, 2000). De forma oposta aos exemplos de combinações de práticas que podem reduzir o desempenho (Becket et al., 1997; Johns, 2006), a combinação dos efeitos de percepção de práticas de RH no nível individual e cidadania organizacional de forma coletiva podem, em conjunto, contribuir, sugerem os resultados, ainda mais significativamente para o desempenho individual do que tomados isoladamente.

Os achados indicam possibilidades de aplicação prática. Se a Organização combinar os estímulos ao desenvolvimento de normas comportamentais de cooperação entre os colegas, ambientes em que seja estimulada a criatividade, e, simultaneamente, contribuir para uma percepção positiva das práticas de RH organizacionais, os efeitos no desempenho podem ser mais positivos. Há, portanto, interação entre as duas variáveis. Somente possível, para a presente amostra, caso as variáveis estejam em conjunto.

A interação entre os indivíduos, conforme o hipotetizado, contribuiu para a emergência de comportamentos de cidadania organizacional no contexto de cada Unidade Organizacional. Os padrões de comportamento dentro dos aninhamentos sociais são

desenvolvidos ao longo do tempo e podem ser estimulados ou restringidos (Torres & Rodrigues, 2011). Por isso, pode haver heterogeneidade entre diferentes aninhamentos.

No caso concreto, verifica-se que as Unidades Organizacionais estudadas possuem diferentes padrões comportamentais no que concerne à cidadania organizacional. Os dados indicam que, em algumas unidades, os comportamentos de cooperação entre os colegas e de sugestões criativas são mais frequentes do que em outras unidades, em relação, é claro, a variável critério da Tese. Do ponto de vista organizacional, e a partir dos achados, quanto mais membros dos aninhamentos sociais analisados (unidades) emitam comportamentos de cidadania organizacional maior será o desempenho individual dentro daquela Unidade Organizacional (Podsakoff & Mackenzie, 1997).

Como as normas sobre cidadania organizacional podem ser ativamente transmitidas (Torres & Rodrigues, 2011), as organizações podem se beneficiar dos achados ao ativamente estimularem comportamentos de cidadania organizacional entre seus membros. Dessa forma, podem contribuir com o desempenho individual no trabalho, além da manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico da organização.

Os achados, por outro lado, possuem limitações. Os resultados apresentados, especialmente os que se referem a variáveis de contexto (Johns, 2006), referem-se a realidade dos participantes estudados. Ou seja, um conjunto de trabalhadores com vínculo efetivo de uma Organização pública federal brasileira. Apesar de vários achados corroborarem estudos anteriores, segundo tudo que já foi discutido, é fundamental reforçar o papel que o contexto possui nas análises realizadas.

Apenas a título de exemplo, todos os servidores do órgão possuem estabilidade no emprego garantida por legislação específica. Contexto diferente de organizações do setor privado, no qual há grande restrições a emissão de comportamentos de cidadania organizacional, devido também ao elevado nível de cobrança e falta de segurança no

emprego (Li, Chiaburu & Kirkman, 2017). De forma conjunta, como aponta Johns (2006), esse conjunto de características em que a organização está inserida altera as relações das variáveis estudadas e, em outros contextos, podem apresentar resultados distintos.

Conforme lembra Organ (1988), a influência de cidadania organizacional é mais relevante se tratada em conjunto e também ao longo do tempo. Isso demonstra que coleta de dados transversais, como a realizada nesta Tese, devem ser analisadas com parcimônia, apesar de estarem baseadas em pressupostos teóricos. Outra limitação do estudo, e que reflete a novidade de análises com múltiplos níveis, é a utilização de instrumento de cidadania organizacional desenvolvido para análise fenômeno no nível individual e não desenvolvida especificamente para a análise no nível de unidade (Ehrhart & Naumann, 2004). Por fim, também a medida de desempenho individual no trabalho utilizada (subjéitiva e de auto relato) pode limitar a generalização dos achados.

A quarta hipótese afirmava que comprometimento organizacional afetivo será positivamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho. A hipótese encontrou suporte empírico nos dados da presente amostra. Os resultados da pesquisa corroboram os achados de Maia (2014). Os resultados também corroboram os achados de Meyer *et al.* (2002) quanto a influência do comprometimento organizacional afetivo no desempenho individual no trabalho, mesmo utilizando medidas subjétivas e de auto relato de desempenho.

A variável influenciou relatos de desempenho individual no trabalho, mesmo considerando o contexto em que a Organização e os participantes do estudo estão inseridos. Consoante Kehoe & Wright (2013), comprometimento organizacional afetivo possui notada importância em estudos do CO e de RH, pois beneficia a organização por meio da influência no desempenho individual independente do ramo, estratégia organizacional e mesmo cultura,

demonstrando sua importância e relevância em diversos contextos, conforme os achados apresentados.

A presente pesquisa contribui teoricamente com o campo de estudo, pois, de forma diferente de Maia (2014), verificou-se que a influência do comportamento organizacional afetivo não está adstrita a novos entrantes ou servidores com poucos anos de organização. Também influencia o desempenho a partir de medidas subjetivas e de auto relato. O estudo reforça a influência que a dimensão afetiva possui em relatos de desempenho dos indivíduos na Organização. Situação por vezes ignorada e superada por discussões relacionadas a remunerações (Bendassolli, 2012; Maia, 2014).

Consoante Bastos *et al.* (2013), a influência do comportamento organizacional afetivo está vinculada ao desempenho tanto no que tange à diversidade como na frequência dos comportamentos produtivos. O fenômeno influenciou de maneira positiva relatos de desempenho individual em ambas as dimensões estudadas. Portanto, os achados corroboram a afirmação de que a força do vínculo afetivo estabelecido pelos indivíduos para com a Organização influencia em seu menor ou maior desempenho na realização das atividades laborais (Bastos *et al.*, 2013).

Os achados possuem também implicação prática. A Organização pode se beneficiar dos achados e desenvolver ações que levem em conta a relação afetiva que o indivíduo possui com a Entidade. O comprometimento organizacional está vinculado não apenas com a diversidade de comportamentos valorizados pela organização, como os achados demonstraram, mas também com a sua frequência e manutenção.

No contexto estudado, as relações afetivas que os indivíduos possuem com a Organização são ainda mais relevantes. O conjunto de servidores estudados possuem uma estrutura remuneratória em que se chega ao nível máximo de salário em seis anos. Isso significa que após este período, não há mais qualquer incremento remuneratório. Além disso,

há baixa rotatividade de servidores. Em paralelo a tal situação, não há, como já mencionado, diferenças remuneratórias vinculadas a desempenho. Portanto, a organização não possui um conjunto amplo de instrumentos de gestão para desenvolver ferramentas de comprometimento organizacional calculativo, por exemplo. Por conseguinte, o desenvolvimento de relações afetivas entre a organização e os indivíduos podem contribuir com o incremento do desempenho (Meyer, 2014; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).

A quinta hipótese afirma que a intenção de rotatividade estaria negativamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho. Conforme se observa nos resultados apresentados no Capítulo anterior, a hipótese encontrou suporte empírico parcial nos dados coletados. Apesar de a intenção de rotatividade estar negativamente associada a relatos de desempenho individual no trabalho em ambas as dimensões analisadas, apenas na dimensão Desempenho de Interação os resultados foram estatisticamente significativos.

Os achados empíricos corroboram parcialmente os achados de Bowen (1982) Halbesleben e Wheeler (2008), e Krishnan e Singh (2010). Conforme ressaltou Torres (2015), os dados demonstram que a intenção de rotatividade inclui comportamentos representativos dessa intenção, como o desempenho individual no trabalho. Consoante o modelo de Griffin *et al.* (2007), a intenção de rotatividade influenciou (de maneira negativa) a função do indivíduo como membro de um grupo ou unidade, ou seja, a dimensão Interação para o Desempenho.

Os resultados sugerem que trabalhadores que possuem interesse em deixar a organização relatam menor interação com indivíduos de outras Unidades ou equipes para a realização das tarefas e para atingir os objetivos organizacionais. Também não estabelecem canais permanentes de comunicação, ou participam de encontros com vistas a discussão e avaliação de ações e tarefas realizadas. Dessa maneira, a Organização pode perder eficiência. Perde também, pois não há compartilhamento de informações ou conhecimento para a

realização das tarefas. Além disso, caso o servidor seja ocupante de posição de liderança, os efeitos da falta de interação com outros membros da Organização podem ser potencializados. Criando efeitos ainda mais negativos.

Os dados contribuem teoricamente para o campo, pois, consoante Krishnan e Sing (2010), o campo do CO ainda carece de estudos sobre as consequências da intenção de deixar a organização, além da efetiva saída voluntária do indivíduo. Também contribuem para o campo de estudo, pois há carência de estudos no Brasil (Diógenes *et al.* 2016) Apesar de ser estudada como variável consequente em grande parte das pesquisas (Siqueira *et al.* 2014), em contextos semelhantes ao estudado, em que há baixa rotatividade, a variável pode contribuir para explicar comportamentos que são valorizados pelas organizações.

Em que pese os resultados não demonstrarem de forma robusta a hipótese levantada, estudos sobre a intenção de rotatividade são importantes para compreender como o indivíduo pode aumentar suas contribuições, no ambiente de trabalho, para além do que lhe é atribuído e aumentar o seu nível de engajamento nas atividades (Halbesleben & Wheeler, 2008). Uma das possíveis razões para os achados é a de que o trabalhador, pensando em deixar a organização, pode não estar interessado em mostrar níveis adequados de desempenho (Bowen, 1982; Krishnan & Singh, 2010) e se envolver com as atividades organizacionais.

Do ponto de vista prático, os achados corroboram a necessidade compreender e diagnosticar a intenção de rotatividade (Diógenes *et al.*, 2016). Pois permitem aos gestores e a área de RH desenvolver práticas não apenas para manter os trabalhadores na Organização, conforme ressaltam os autores, mas também para manter o nível de desempenho desses trabalhadores. Em que pese a diferença de contexto entre o presente estudo e o de Diógenes *et al.* (2016), necessário é, também no contexto estudado, que a Organização compreenda e avalie periodicamente as intenções de rotatividade dos servidores.

Portanto, em contextos com baixos índices de rotatividade, recomenda-se em futuros

estudos verificar a influência da intenção de deixar a organização em comportamentos contra produtivos, em linha com Diógenes *et al.* (2016). Entre possíveis comportamentos a serem estudados estão: desídia, número excessivo de paradas para atividades pessoais, sair mais cedo constantemente, utilizar recursos da organização para atividades pessoais, realização de agendas particulares, dentre outros. O custo associado a tais comportamentos pode ser alto para a Organização. Tanto no que tange ao desperdício de recursos, como na influência de tais comportamentos em outros membros da Organização. Além de investigações sobre a influência da intenção em comportamentos contra produtivos, sugerem-se investigações sobre a influência do fenômeno em variáveis atitudinais de interesse do campo do CO, como engajamento, satisfação com o trabalho ou mesmo comprometimento organizacional afetivo.

Dentre as variáveis demográficas e profissionais incluídas nos modelos de análise, foram elaboradas três diferentes hipóteses. A sexta hipótese do estudo afirmava que servidores com maior idade apresentarão relatos de desempenho individual no trabalho mais positivos que servidores com menor idade, consoante os achados de Fogaça (2014). Contudo, a hipótese não encontrou suporte nos dados da pesquisa. Idade, portanto, não apresentou relação estatisticamente significativa com relatos de desempenho em nenhuma das dimensões analisadas.

A sétima hipótese do presente Estudo afirmava que servidores ocupantes de função de confiança apresentarão relatos de desempenho individual no trabalho superiores aos servidores não ocupantes de função de confiança. Consoante o proposto na Hipótese 7 da presente Tese, a ocupação de função de confiança apresentou resultado positivo e estatisticamente significativo no Estudo 2.

Conforme exposto no Capítulo 3, as atribuições dessas funções de confiança estão associadas à condução de atividades de decisão, tanto para os que ocupam funções de direção e chefia, como para os que ocupam funções de assessoramento. Esses últimos, porque as

autoridades superiores necessitam, como condição de atuar com eficiência em suas competências constitucionais, do auxílio desses servidores. Dessa maneira, os dados revelaram diferenças entre o conjunto de servidores ocupantes de função de confiança e os que não ocupam.

No presente caso, os ocupantes de função mostraram relatos mais positivos de desempenho individual no trabalho (em ambos os fatores analisados). Os resultados sugerem que indivíduos que possuem entre suas atribuições a direção ou chefia de unidades, ou o assessoramento de agentes públicos mais graduados, apresentaram relatos de Desempenho de Integração e Alinhamento Estratégico para o Desempenho mais positivos. Em linha com o proposto por diversos autores (Coelho Jr. & Borges-Andrade, 2011; Oldham & Fried, 2016; Parker, Morgeson & Johns, 2017; Parker & Turner, 2002; Roe, 1999; Sonnentag & Frese, 2002; Vough & Parker, 2008), que afirmam que o conjunto de atribuições e tarefas conferidas aos trabalhadores afetam o desempenho individual.

A indicação de maiores relatos de desempenho para os ocupantes destes cargos é positiva para a organização, pois indica que os ocupantes de função de confiança contribuem de forma positiva para manter relações efetivas com outras Unidades Organizacionais e também vinculando seu desempenho individual aos objetivos estratégicos da organização. O papel de um gestor deve também ser esse. Liderar os esforços individuais com vistas a vincular esses esforços aos objetivos estratégicos da Organização e diminuir desperdícios de recursos, melhorando o relacionamento entre Unidades.

Conforme o exposto, todas as Unidades possuem o objetivo de realizar o controle externo do gasto público, de forma direta ou indireta (apoio administrativo). Apesar de atuarem com diferentes clientelas, os servidores das Unidades podem e devem compartilhar esforços e informações para que possam aumentar a eficiência e a efetividade das ações de controle. Por outro lado, os esforços de todos os servidores das Unidades devem estar dentro

de uma visão estratégica mais ampla. Isso significa que é possível realizar a missão da Organização de diversas maneiras e a partir de diferentes linhas de atuação. Caso cada servidor não vincule suas ações a uma linha estratégica definida, haverá, conseqüentemente, perda de recursos e sub aproveitamento da força de trabalho. Em conseqüência, haverá perda (tanto em recursos gastos, como em recursos não fiscalizados) para a sociedade brasileira. Pois, em última análise, é a sociedade a principal interessada no desempenho máximo da Organização em análise.

Por outro lado, a indicação de menores relatos de Desempenho de Interação e de Alinhamento Estratégico de Desempenho dos servidores não ocupantes de função comissionada indica que esses trabalhadores têm escores inferiores no que concerne a vinculação de seu trabalho a estratégia do Órgão e a atuação individual de maneira integrada com outras Unidades Organizacionais. Se o desempenho da Organização depende, conforme exposto por Campbell (2016), do desempenho individual, a falta de vinculação entre as tarefas realizadas e os objetivos da Organização afetará, em última análise, o desempenho organizacional. Conforme exposto por Wright e Ulrich (2017), a falta de vinculação dos esforços individuais com objetivos organizacionais mais amplos contribui para a piora do desempenho organizacional. E consoante Sonnentag e Frese (2002), o desempenho individual depende também de metas elevadas.

Uma das possíveis razões para os resultados é a de que os trabalhadores desconhecem a vinculação entre suas atividades e o planejamento estratégico da Organização ou mesmo de suas próprias Unidades de atuação (TCU, 2016). Como conseqüência, haverá obstáculos para a vinculação entre as atividades realizadas e os objetivos tanto da organização como das Unidades Organizacionais. E isso é um fator negativo para a Entidade As atribuições de todos os trabalhadores devem estar vinculadas aos objetivos gerais da Organização, ou seja, as atribuições de cada indivíduo não são isoladas. Além disso, todos os trabalhadores devem ter

como atribuição manter interações efetivas com outros membros da Organização.

Essa necessidade é ainda mais premente, quando se observa o contexto jurídico e econômico em que a Organização está inserida. Com o advento da Emenda Constitucional 95/2016, as organizações públicas federais possuem um limite de teto de gastos que não pode ser desrespeitado. Além do contexto legal, há o crescente envelhecimento da força de trabalho e o processo de aposentação, sem a possibilidade de reposição da mão de obra devido às limitações orçamentárias impostas pela Constituição Federal.

Entre 2015 e 2017, 210 servidores solicitaram aposentadoria (ou 8% da força de trabalho). Por outro lado, apenas 40 novos servidores foram nomeados (TCU, 2018). E essa situação não é uma característica apenas da Organização objeto de estudo, é o contexto de todas as organizações públicas federais brasileiras. Portanto, a ampliação das atribuições dos trabalhadores pode funcionar como um mecanismo o incremento do desempenho individual. E também para que as organizações atendam a sociedade de forma efetiva, compensando a eventual diminuição do número de servidores. Não se pode, portanto, restringir a apenas um conjunto de trabalhadores da organização (ocupantes de função de confiança) a tarefa de direcionar os esforços para os objetivos estratégicos da Organização. Deve-se definir, comunicar e controlar os esforços para que todos desempenhem suas tarefas vinculadas para os objetivos mais gerais das Unidades e da Organização.

Importante observar, entretanto, que o presente Estudo realizou uma coleta de dados transversal. Segundo Vough e Parker (2008), o efeito das características do cargo no desempenho dos indivíduos é melhor observado em estudos longitudinais. Além disso, coletas de dados longitudinais permitem inferir causalidade entre as relações. Trata-se, portanto, de uma limitação do presente Estudo. Outra limitação, é a medida de desempenho utilizada. Consoante já exposto, utilizou-se medida de desempenho subjetiva e de auto relato.

A última hipótese (H8) da presente Tese afirma que servidores com maior tempo de

Organizações apresentariam relatos de desempenho individual no trabalho mais positivos, em comparação com servidores com menor tempo. A hipótese não foi corroborada com os dados da presente amostra. Dessa forma, os achados da presente pesquisa não corroboram os achados de Ng e Feldman (2010) que demonstraram que o tempo que um indivíduo labora em uma organização está positivamente relacionado com desempenho individual.

Corroborando a afirmação dos autores sobre a importância do contexto organizacional estudado na relação empírica entre essas variáveis.

7. Conclusões e Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo investigar empiricamente o desempenho individual no trabalho, a partir de um modelo teórico multinível que incluiu as seguintes variáveis antecedentes: percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade. Além de variáveis demográficas e profissionais. Foram realizados dois diferentes Estudos. O primeiro buscou adaptar um instrumento para avaliar a percepção de práticas de RH. Além de buscar evidências de validade para todos os instrumentos da pesquisa. O segundo Estudo, testou empiricamente um modelo multinível hipotetizado.

Os resultados obtidos no primeiro estudo demonstraram que os instrumentos utilizados possuem evidências de validade e poderiam ser utilizados de forma confiável no estudo subsequente. Quanto ao Estudo 2, os resultados apoiaram, apenas parcialmente, o modelo teórico multinível hipotetizado. Cabe mencionar que não foi possível investigar como variável critério uma das dimensões do desempenho individual no trabalho propostas, Autogerenciamento de Desempenho. Devido a homogeneidade existente entre as Unidades Organizacionais. Considerou-se, por conseguinte, apenas duas outras dimensões para as análises de desempenho individual no trabalho: Alinhamento Estratégico de Desempenho e Desempenho de Interação.

Adotou-se como medida de desempenho individual no trabalho, conforme já amplamente discutido, uma medida subjetiva e de caráter auto avaliativo. Contudo, nas análises preliminares realizadas na Tese chama a atenção a baixíssima variabilidade nas notas da ferramenta de avaliação de desempenho da organização. As avaliações oferecidas pela organização indicam que cerca de 3% dos servidores recebem avaliações abaixo da nota para receber o valor integral de suas respectivas remunerações.

A baixa variabilidade pode ser resultado de duas razões. A primeira, a leniência dos avaliadores em relação aos avaliados. Dessa maneira, há uma tendência de avaliações mais

positivas, independente de indicadores reais de desempenho. Outra possível razão é a de que as métricas e/ou indicadores de desempenho do conjunto dos trabalhadores podem não oferecer uma fonte de informação segura para os avaliadores atribuírem notas de avaliação mais precisas. E, como consequência, os avaliadores atribuem notas a partir critérios não vinculados ao desempenho individual.

A organização possui baixo índice de rotatividade. Em parte, devido a segurança no emprego garantida pelo regime legal (estatutário) que rege os ocupantes de cargo efetivo do órgão. Por conseguinte, os trabalhadores vivenciam relações sociais duradouras entre si. Nesse contexto, há um maior cuidado para evitar conflitos e também para o desenvolvimento laços sociais, fontes de vieses de avaliação de desempenho, consoante Coelho Jr. (2009) e Fletcher (2008).

Segundo Peixoto e Caetano (2013), a gestão de desempenho de uma organização gira em torno de dois objetivos principais: o desenvolvimento dos colaboradores e/ou distribuição de recompensas. Os dois objetivos são mecanismos utilizados para a organização para aperfeiçoar o desempenho de indivíduos, equipes e mesmo de toda a organização. Mesmo em organizações públicas (Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, 2013; TCU, 2017), diversas práticas de RH podem obter insumos e serem desenvolvidas a partir dos resultados da AD, tais como: desenvolvimento de programas de capacitação, alinhamento de processos de trabalho com a missão e os objetivos estratégicos, democratizar o ambiente de trabalho, melhor organização dos processos de trabalho e mesmo necessidades de adequação funcional relacionadas a adaptação ao cargo, função ou mesmo à instituição.

Uma implicação prática dessas observações é a necessidade de utilização de forma apropriada da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão, e não apenas como um processo burocrático de trabalho. Além disso, a AD pode contribuir com a melhoria da eficiência da área de RH. Os profissionais de planejamento e RH da Organização teriam em

mãos informações fidedignas sobre o real desempenho dos servidores. Com essas informações, haveria a possibilidade de intervenções mais profícuas em Unidades que necessitem de melhorias, além de propor ações para servidores com deficiência de desempenho.

Os resultados obtidos na investigação podem contribuir para que a Organização execute as práticas de RH de forma mais eficiente. Compreendendo que o indivíduo deve ser o ponto central da atuação da área. Uma vez que são os trabalhadores os atores principais de qualquer conjunto de ações administrativas de RH. A forma como percebem e reagem aos estímulos organizacionais é um dos fatores fundamentais para o sucesso na implementação das práticas de RH. Portanto, a Organização precisa estar ciente de que não basta apenas incluir práticas de RH em normativos, ou mesmo implementá-las. É fundamental compreender e gerenciar a forma como ocorre a implementação, pois os comportamentos dos indivíduos dependem daquilo que é percebido.

As futuras investigações sobre práticas de recursos humanos devem levar em consideração a necessidade de inclusão de múltiplas fontes de dados, além das utilizadas nesta Tese. Como exemplo, a comparação, no contexto nacional, da avaliação das práticas pelos gestores de recursos humanos e pelos trabalhadores. A partir das eventuais diferenças existentes, é possível compreender razões e propor soluções para as diferentes avaliações. Sugere-se também a utilização de métodos de pesquisa que possam estabelecer relações de causalidade entre desempenho individual no trabalho e práticas de recursos humanos, ou a Percepção de Práticas de Recursos Humanos. Para cumprir esta agenda de pesquisa, sugere-se a utilização de coletas de dados longitudinais e mesmo a elaboração de experimentos.

A investigação atende a uma agenda de pesquisa que propõe investigar o fenômeno de percepção de práticas de RH em sentido estrito, e de gestão estratégica de RH em sentido geral, em países distintos (Farndale & Sanders, 2017). Os Estados Unidos, e mais

recentemente países asiáticos como China e Coréia, dominam os estudos sobre o tema. Há uma necessidade de expandir a coleta para outras culturas e contextos. Contudo, é importante que se realize investigações semelhantes em outros contextos organizacionais, como instituições privadas, de pequeno porte, médias ou do terceiro setor.

Um ponto importante a ser ressaltado é que a área de recursos humanos compreende um campo de estudos amplo e nem sempre consensual em seus conceitos. Compreende escolas de pensamento diversas o que não foi capturado pelo presente estudo. O objetivo do trabalho não permitiu uma discussão que esgotasse os referenciais teóricos possíveis da área de recursos humanos. Logo, é inevitável reconhecer as limitações teóricas que a Tese apresenta. Houve escolhas teóricas que necessariamente deixaram de lado outros autores, abordagens e mesmo perspectivas. Também no que concerne às práticas de RH é fundamental mencionar que era possível a inclusão de outras práticas sugeridas por diversos autores. Mas, no mesmo sentido, foram realizadas escolhas teóricas que delimitaram o escopo da Tese.

As investigações sobre cidadania organizacional que utilizam diferentes níveis de análise são escassas. Sugere-se, portanto, que se realizem novos estudos para compreender as dinâmicas existentes em unidades ou grupos que levam a heterogeneidade do fenômeno dentro de uma mesma organização. Pelos fundamentos de cidadania organizacional apresentados, deve-se levar em consideração, em novos estudos, o papel que a cultura da entidade possui. Como sugestão para pesquisas futuras, a utilização de coletas longitudinais pode contribuir para inferência de causalidade entre o fenômeno e o desempenho individual no trabalho. Distinto, portanto, do presente estudo.

Outra implicação prática dos achados da pesquisa, refere-se à necessidade de a Organização estimular um ambiente de colaboração entre os colegas e aberto a novas ideias e sugestões. Isso significa, consoante os resultados, uma possibilidade de incremento no

desempenho individual de seus servidores. Unidades Organizacionais que possuem um ambiente em que a norma é colaborar e também estão abertas a sugestões dos trabalhadores possuem trabalhadores com níveis mais elevados de desempenho. Nesse sentido, é importante que a Organização compreenda o *lócus* em que ocorreu tal fenômeno, pois cada Unidade Organizacional é um ente de análise e de possível atuação administrativa. Com seus problemas, restrições, cultura, normas e desafios.

O Estudo possuiu, contudo, limitações. Inicialmente, trata-se do tipo de coleta (transversal) de dados. Devido a mudança na gestão (entre os anos de 2016 e 2017), houve diversas dificuldades para que se viabilizasse a realização da pesquisa na Organização. Superados os obstáculos, conseguiu-se apenas viabilizar a coleta transversal. Conforme se depreende do método, utilizou-se um método único para a coleta das variáveis antecedentes e critério. A utilização de único método pode gerar vieses e subestimação ou super estimação dos achados.

Utilizou-se, também, apenas uma das dimensões do comprometimento organizacional (afetivo), não se analisando, portanto, a dimensão normativa e calculativa do fenômeno. Pode ser que estas dimensões, diferentemente do que se esperava, também pudessem influenciar e compartilhar variância em nível de grupos com desempenho individual. Os achados também precisam ser tomados com parcimônia, porque, se utilizou uma medida subjetiva de auto relato de desempenho, apesar de a medida atender a pressupostos psicométricos e evidências de validade. Possíveis vieses de autorrelato (leniência, por exemplo) podem ter influenciado os resultados.

Do ponto de vista prático, os achados podem contribuir para intervenções da área de RH da Organização e, com a devida parcimônia, para outras organizações. Considerando que a intenção de rotatividade pode influenciar negativamente a Interação para o Desempenho, a Organização pode atuar para identificar as causas dessa intenção e contribuir para o

incremento do desempenho individual. Os achados também podem contribuir para que as organizações ampliem o foco de suas ações quanto a rotatividade. Em geral, as organizações tendem a avaliar os motivos dos desligamentos. Contudo, os efeitos das intenções de deixar a organização podem influenciar não apenas a saída voluntária do trabalhador. Também influenciam, como os resultados demonstraram, comportamentos enquanto o trabalhador ainda está vinculado a organização.

Observou-se que os dados referentes a intenção de rotatividade corroboraram apenas parcialmente o modelo teórico hipotetizado. A variável foi investigada como uma variável antecedente da rotatividade efetiva dos trabalhadores. Contudo, conforme exposto no referencial teórico, a intenção de rotatividade pode incluir comportamentos representativos antes da saída da organização.

Conforme os achados corroboraram, as variáveis de contexto contribuem para o desempenho individual no trabalho. E estudos que investiguem essa relação ainda são escassos. Em especial no que tange às variáveis percepção de práticas de recursos humanos e cidadania organizacional. Grande parte dos estudos ignora, nas relações hipotetizadas, a existência de relações empíricas multiníveis. Logo, é fundamental a proposição de modelos que descrevam o fenômeno a partir de uma abordagem que leve em consideração diferentes níveis como indivíduos-unidades, unidades-organizações, organizações-setores da economia, entre outros.

Dessa feita, ainda há muitas oportunidades para avanços metodológicos nos estudos com múltiplos níveis. Apesar de a teoria multinível não ser recente, há limitações metodológicas que ainda dificultam o desenvolvimento de tais estudos. Inicialmente, é fundamental uma melhor delimitação conceitual dos fenômenos de níveis mais elevados. Da mesma maneira, os fenômenos no nível individual carecem de delimitação conceitual para poderem ser melhor compreendidos. O processo de agregação por composição deve ser

seguido por uma conceituação mais precisa do que é o fenômeno no nível mais elevado. Em consequência, há a necessidade de desenvolvimento de instrumentos específicos para capturar fenômenos em níveis de análise diferentes do individual. Portanto, reconhece-se que o presente estudo apresenta limitações também nesse sentido. Uma vez que se utilizou instrumentos de coleta de dados que foram desenvolvidos para o nível individual e agregados por composição para o nível de unidade.

Conforme mencionado nesta Tese, o contexto é fator relevante para compreender os fenômenos organizacionais. Portanto, devido a relevância do contexto, a utilização dos achados empíricos da presente investigação em outras organizações deve ser realizada de forma parcimoniosa. O contexto da Organização estudada é específico. Adaptou-se instrumento de pesquisa, inclusive, para capturar o fenômeno de percepção de práticas de RH para aquela realidade. Sugere-se que diferentes organizações sejam investigadas, considerando suas características contextuais próprias, tais como: missão, visão, número de funcionários, setor econômico de atuação, nível de remuneração, cultura. Levando em conta a diversidade contextual, pode-se verificar a influência das variáveis propostas no modelo final multinível da presente Tese também em outras entidades.

8. Referências Bibliográficas

- Abelson, M. A. (1993). Turnover cultures. *Research in personnel and human resource management, 11*(4), 339-376.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422.
- Aguinis, H. (2009). Performance management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2013). An expanded view of Performance management. In J.W.Smith, & M.London (Eds.) *Performance Management Putting Research into Action* (pp.1-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods, 17*(4), 351-371.
- Aguinis, H., Bradley, K. J., & Brodersen, A. (2014). Industrial–Organizational Psychologists in Business Schools: Brain Drain or Eye Opener?. *Industrial and Organizational Psychology, 7*(3), 284-303.
- Aguinis, H., & Edwards, J. R. (2014). Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. *Journal of Management Studies, 51*(1), 143-174.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Culpepper, S. A. (2013). Best-practice recommendations for estimating cross-level interaction effects using multilevel modeling. *Journal of Management, 0149206313478188*.
- Aguinis, H., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Using multilevel modeling and mixed methods to make theoretical progress in microfoundations for strategy research. *Strategic Organization, 13*(4), 353-364.

- Aguinis, H., & O'Boyle, E. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, *67*(2), 313-350.
- Aguinis, H., & Vandenberg, R. J. (2014). An ounce of prevention is worth a pound of cure: Improving research quality before data collection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 569-595.
- Anderson, S. E., & Williams, L. J. (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 282.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Akreml, E.I, Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M., & Battistelli, A. (2014). How organizational support impacts affective commitment and turnover among Italian nurses: a multilevel mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(9), 1185-1207.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., e Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, *26*(2), 125-142.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of organizational behavior*, *19*(3), 235-258.
- Andrade, J. M. D., & Laros, J. A. (2007). Fatores associados ao desempenho escolar: estudo multinível com dados do SAEB/2001. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *23*(1), 33-41.
- Ang, S. H., Bartram, T., McNeil, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2013). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to

- leave: a multi-level and occupational group analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3086-3114.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Alagaraja, M. (2013). Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development. *Human Resource Development International*, 16(1), 74-93.
- Allen, M.R. & Wright, P. M. (2007). Strategic Management and HRM. In P.F. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 88-107). Oxford: Oxford University Press.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human resource management*, 52(6), 839-859.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Aquino, C. P. D. (1980). *Administração de Recursos Humanos*. 1º edição. São Paulo: *Editora Atlas*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Publishers.
- Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488-506.

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of management Journal*, 37(3), 670-687.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otaye, L. E. (2013). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of management*, 42(2), 480-499.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6, 128-138.
- Aumann, K.A. and Ostroff, C. (2006). Multilevel fit: an integrative framework for understanding HRM practices in cross-cultural contexts. In F.J. Yammarino and F. Dansereau (Eds.), *Multi-Level Issues in Social Systems*, Amsterdam: Elsevier/JAI.
- Bainbridge, H. T., & Lee, I. (2014). Mixed Methods in HRM. In: K. Sanders, J.A. Cugin & H.T.J. (Eds) *Research Methods for Human Resource Management*, (pp. 15-33). New York: Routledge.
- Baluch, A. M., Salge, T. O., & Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: the mediating role of attitudinal and behavioural HR

- outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3038-3061.
- Barbash, J. (1989). Equity as Function: Its Rise and Attrition. In J., Barbash, & K. Barbash (Eds.) *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations*. (pp. 114-122). Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Bastos, A. V. (2009). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: J.E. Borges-Andrade, G.S. Abbad, L. Mourão (Org.) *Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*, (pp 23-40). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A., Moscon, D., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: L. O. Borges & L. Mourão. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*, (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed
- Bastos, A. V., Siqueira, M. M., & Gomes, A. C. (2014). Cidadania organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 79-103). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. D. A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153-162.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-40.
- 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.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53-101
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Becker, G. S. (1994). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (2000). On the use of the coefficient of variation as a measure of diversity. *Organizational Research Methods*, 3(3), 285-297.
- Belsito, C. A., (2008). Toward an understanding of the impact of discretion upon the hr-performance link. Tese de doutorado. College Station, TX, EUA.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), 171-184.

- Birnbaum, D., & Somers, M. J. (1993). Fitting job performance into turnover model: An examination of the form of the job performance-turnover relationship and a path model. *Journal of Management*, *19*(1), 1-11.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Blazovich, J. L. (2013). Team identity and performance-based compensation effects on performance. Tese de Doutorado não publicada. Texas A&M University. College Station, TX, Estados Unidos.
- Blazovich, J. L. (2013). Team identity and performance-based compensation effects on performance. *Team Performance Management: An International Journal*, *19*(3/4), 153-184.
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2007). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of management journal*, *50*(6), 1481-1494.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *48*(3), 587-605.
- Bono, J. E., & McNamara, G. (2011). Publishing in AMJ—part 2: research design. *Academy of Management Journal*, *54*(4), 657-660.
- Boon, C., Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Pijnenburg, M. (2014). Perceived Human Resource Management Practices. *Journal of Personnel Psychology*, *13*(1), 21-33.
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management*, *53*(3), 403-420.

- Borba, A.C.P. (2007). Potência em equips: desenvolvimento de uma medida. Dissertação de Mestrado não Publicada. Universidade de Brasília.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.
- Borges-Andrade, J. E., AfanasiEFF, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: *Anais, 19. Reunião Anual de Psicologia*, Ribeirão Preto.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 965.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia*, 22(53), 423-432.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boswell, W. R., Ren, L. R., & Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. *Handbook of organizational behavior*, 196-216.

- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 882-892.
- Boswell, W. R., Ren, L. R., & Hinrichs, A. T. (2008). Voluntary employee turnover: Determinants, processes, and future directions. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior Volume one: Micro approaches*. (pp. 196-216), London: Sage Publications.
- Boudreau, J. W. (1992). Utility analysis for decisions in human resource management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 621-745). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 50*(2), 169-186.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies, 48*(7), 1504-1532.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews, 2*(2), 183-203.
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. In P.F. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 1-18). Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review, 7*(2), 205-211.

- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 155-69.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective. *Journal of applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. Tese de Doutorado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52(6), 829-838.
- Brickman, P. (1987). Commitment, conflict, and caring. *Englewood Cliffs: Prentice-Hall*.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. Em W. J. Lonner & J. W. Berry (Orgs.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Newbury Park, CA: Sage
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.
- Brown, R. D., & Hauenstein, N. M. (2005). Interrater agreement reconsidered: An alternative to the rwg indices. *Organizational Research Methods*, 8(2), 165-184.
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 122.

- Camões, M. R. D. S. (2013). Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Tese de doutorado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *Cadernos ENAP*, 45, 3-101.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, D. (2012). Employee selection as a control system. *Journal of Accounting Research*, 50(4), 931-966.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual review of of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.
- Cappelli, P., & Shearer, P.D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso- level approach. In: B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, (pp. 55–110). Stanford, CA: JAI Press.
- Carpini, J., Parker, S., & Griffin, M. (2017). A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature. *Academy of Management Annals*, annals-2015.0151.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062.

- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. (2014). Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology, 99*(4), 665-680
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management, 52*(1), 1-26.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an International Journal, 33*(6), 523-540.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration, 32*(1), 4-23.
- Choi, J. H. (2008). Opening the Black Box: The Mediating Effect of Employee Attitudes in the Relationship Between High Performance Work Systems and Firm Performance. Tese de doutorado. University of Wisconsin-Madison, Madison, WI, Estados Unidos.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal, 26*(2), 112-133.
- Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology, 63*(1), 153-196.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in experimental social psychology, 24*, 201-234.

- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In: D.T. Gilber, S.T. Fiske & G. Lindzey (Orgs.). *The handbook of social psychology. Volume 2.* (pp.151-192). Boston : McGraw-Hill.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74(1), 130-135.
- Coelho Jr., F. A. (2009). Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível. Tese de Doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Coelho Jr., F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação do desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16(2), 134-141.
- Coelho Jr, F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., & Pereira, A. C. (2010). Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Coelho Jr., F. A., Meneses, P. P. M., Almeida, R. F., Bernardo, A. J. (2015). How conceptual analysis can contribute to the theoretical refinement in organizational theories?. *Business Management Revier*. 4(5), 247-255.
- Coelho, J. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F., & Correia, A. G. (2015). Strength of the HRM system: The development of a measure. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1069.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.

- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- 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(3), 501-528.
- Commons, J. R. (1919). *Industrial goodwill*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Conroy, S. A., Gupta, N., Shaw, J. D., & Park, T. Y. (2014). A multilevel approach to the effects of pay variation. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 32, 1-64.
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140-158.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm
- Coolican, H. (2014). *Research methods and statistics in psychology*. Psychology Press.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.
- Costa, V. F., & Andrade, T. D. (2015). Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 45-71.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.

- Craig, E., & Silverstone, Y. (2010). Tapping the power of collective engagement. *Strategic HR Review*, 9(3), 5-10.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., e Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Curtis, B., Hefley, W. E., e Miller, S. A. (2009). People CMM: A Framework for Human Capital Management. Boston: Pearson Education.
- Figueiredo Damásio, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2), 213-228.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Dayal, R., Zacharia, P. & Rajpal K. (1996). Management in government. New Delhi: KM RaiMital.
- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 18(3), 133-145.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance a cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dello Russo, S., Mascia, D., & Morandi, F. (2016). Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25.
- Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-performance work systems and organizational performance in emerging economies: Evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3), 325-359.
- Demo, G., Neiva, E., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e Práticas de Recursos Humanos. In: M.M.M., Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240-255). Porto Alegre: Artmed.
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance a cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.

- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., Mellahi, K., & Wood, G. (2014). High-performance work systems and organizational performance in emerging economies: evidence from MNEs in Turkey. *Management International Review*, 54(3), 325-359.
- Diógenes, L.C., Paschoal, T., Neiva, E.R., Meneses, P.P.M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público*, 67 (2), 147-172.
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures-different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549.
- Edgar, F., & Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30(3), 220-236.
- Ehrhart, M. G. & Naumann, S. E. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.
- Ehrhart, M. G., Bliese, P. D., & Thomas, J. L. (2006). Unit-level OCB and unit effectiveness: Examining the incremental effect of helping behavior. *Human Performance*, 19(2), 159-173.

- Eisenberg, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.
- Eilbirt, H. (1959), The development of personnel management in the United States. *Business History Review, 33*, 345-364.
- Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Evans A. (2003). An investigation into the origins and development of personnel management ideas and practices in Britain from 1890 to 1939. Tese de doutorado não publicada. Thames Valley University, Londres, Reino Unido.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management, 16*(4), 705-721.
- Faulkner, D., Pitkethly, R., & Child, J. (2002). International mergers and acquisitions in the UK 1985-94: A comparison of national HRM practices. *International Journal of Human Resource Management, 13*(1), 106-122.
- Farndale, E., & Sanders, K. (2017). Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 132-148.
- Ferreira, A. D. H. (2004). Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. São Paulo: Positivo.
- Ferris, G., Hochwater, W., Buckley, M.R., Harrell-Cook G., & Frink, D.D. (1999) Human resources management: Some new directions. *Journal of Management, 25*(3), 385-416
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations, 7*(2), 117-140.

- Fisher, C. D. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2), 157-180.
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126-144.
- Fletcher, C. (2008). The content of appraisal. *Appraisal, feedback and development: Making performance review work*. New York, NY: Routledge.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Armond, L. P., & Mendonça, J. M. B. (2016). Job Performance: Scenario of the Scientific Production between 2011 to 2015. Proceedings Conference of the International Academy of Management and Business, Montreal, Canada, 21.
- Fonseca, A. M. D. O. (2013). Um modelo multinível para predizer a atuação gerencial: O efeito de atitudes, valores e sexo. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Frenkel, S., Restubog, S. L. D., & Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4193-4210.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union: Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Gerhart, B. (2008). Cross cultural management research assumptions, evidence, and suggested directions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 259-274.
- Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: The case of high performance work practices systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 157-160.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. & Snell, S.A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error and does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–34.
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65-97.
- Giddens, A. (1993). *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gill, I. S. (1989). *Technological change, education and obsolescence of human capital: Some evidence for the US*. Tese de Doutorado, University of Chicago, Chicago, IL, Estados Unidos.
- Gill, J., & Womack, A. J. (2013). The multilevel model framework. In M.A.Scott, J.S. Simonoff & B.D. Marx, *The SAGE handbook of multilevel modeling (pp.3-20)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2002). On the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research: Reply to Thomas A. Kochan. *ILR Review*, 55 (3), 542-544.
- Gomes, A.C.P. (2011). *Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Cidadania Organizacional (EICCOrg)*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Gondim, S. M. G., Souza, J. J. D., & Peixoto, A. D. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In: L. O. Borges & L. Mourão. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*, (pp. 343-374). Porto Alegre: Artmed.
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1), 63-81.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T. O. M., Snape, E. D., Bishop, D. J., Limpanitgul, T., & Mostafa, A. M. S. (2013). Civic duty and employee outcomes: Do high commitment human resource practices and work overload matter?. *Public Administration*, 92(4), 937-953.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Guest, D., & Hoque, K. (1994). The Good, the Bad and the Ugly: Employment Relations In New Non-Union Workplaces¹. *Human Resource Management Journal*, 5(1), 1-14.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual capital*, 2(1), 27-41.
- Grote, D. (2003). *O Indicador de performance. Perguntas e respostas*. Campus: Rio de Janeiro
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- Hall, R. H. (1987). *Organizations: Structure, processes, and outcomes* (4a. Ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hall, P. A., & Soskice, D. (Eds.). (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford University Press.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2011). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. In R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. D. Spielberger (Eds.), *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment* (pp. 3-38). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Hart, C. (2005). *Doing your masters dissertation*. Londres:Sage.
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., Gavin, M.B.. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In Klein, K. J. e Kozlowski, S. W. (Org.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (Cap. 11, pp. 467-511). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied psychology*, 92(2), 555.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the

- future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of applied psychology*, 72(2), 212.
- Horn, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.
- Hox, J.J. (2010). *Multilevel analysis – Techniques and applications*. Routledge: New York.
- Hox, J. J., Moerbeek, M., & van de Schoot, R. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. New York: Routledge.
- Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of advanced nursing*, 37(4), 382-386.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2010). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., & Strauss, G. (1996). What works at work: Overview and assessment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), 299-333.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49(3), 561-575.

- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management review*, 9(1), 74-83.
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W., Jr. 1988. A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 319– 334.
- Jackson, J. (1966). A conceptual and measurement model for norms and roles. *Pacific Sociological Review*, 9(1), 35-47.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, 69(1), 85-98
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69-88.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Jesus, G. R. (2004). *Fatores que afetam o desempenho do português: um estudo multinível com dados do SAEB 2001*. Dissertação de Mestrado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Jiang, K. (2013). Bridging the gap between reality and perception: Managers' role in shaping employee perceptions of high performance work systems. Tese de doutorado não publicada. Rutgers The State University of New Jersey, New Brunswick, NJ, Estados Unidos.

- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Jiang, J. Y., & Liu, C. W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*, 25(1), 126-137.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Jourden, F. J., & Heath, C. (1996). The evaluation gap in performance perceptions: Illusory perceptions of groups and individuals. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 369-379.
- Jung, C. S. (2010). Predicting organizational actual turnover rates in the US federal government. *International Public Management Journal*, 13(3), 297-317.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston : Harvard Business Press.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and*

Behavioral Science, 9(2), 131-146.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Willey & Sons

Kaufman, B. E. (2002). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11(4), 505-533.

Kaufman, B. (2003). The quest for cooperation and unity of interest in industry. In B. Kaufman, R. Beaumont, & R. Helfgott (Eds.), *Industrial relations to human resources and beyond: The evolving process of employee relations management* (pp. 115–146). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. In P.F. Boxall, J. Purcell & P.M. Wright (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 19-47). Oxford: Oxford University Press.

Kaufman, B. E. (2010). Institutional economics and the minimum wage: broadening the theoretical and policy debate. *Industrial & Labor Relations Review*, 63(3), 427-453.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.

Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, *Personality*

- Antecedents, and Behavioral Outcomes¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American psychologist*, 28(2), 107.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Kingsmill, D. (2003) Accounting for People, Report of the Task Force on Human Capital Management, London: DTI.
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (1990). Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations. *Human Relations*, 43(9), 829-847.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace. In H.J. Klein, T.E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.) *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.
- Klein, H. J. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.
- Knight-Turvey, N. (2005). HRM climate: antecedents and moderating effects of climate level and climate strength. *Academy of Management Proceedings*, 2005 (1), D1-D6.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N.W. Schmitt & S. Highhouse, *Handbook of psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 412-469). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Kozlowski, S. W., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161-167.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass
- Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013). Advancing multilevel research design capturing the dynamics of emergence. *Organizational Research Methods*, 16(4), 581-615
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management*, 49(3), 421-437.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Kwak, W. J., & Kim, H. K. (2015). Servant leadership and customer service quality at Korean hotels: Multilevel organizational citizenship behavior as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(8), 1287-1298.
- Lacombe, B. M. B., & Bendassolli, P. F. (2004). Cinco décadas de RH. *GVexecutivo*, 3(3), 65-69.
- Lacombe, B. M. B., & Albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 43(1), 5-16.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J. & Garcia, F.J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.

- Laros, J. A. (2008). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: L. Pasquali (Ed.). *Análise Fatorial para Pesquisadores*. Brasília, Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida -LabPAM.
- Laros, J. A., & Marciano, J. L. P. (2008). Análise multinível aplicada aos dados do NELS: 88. *Estudos em avaliação educacional*, 19(40), 263-278.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of management review*, 23(4), 741-755.
- Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey: Brooks/Cole Publishing.
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Lei n. 12.919, de 24 de dezembro de 2013 (2013). Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2014 e dá outras providências. Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12919.htm.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.

- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review, 19*(2), 64-85.
- 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*(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management, 28*(4), 517-543.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management, 25*(1), 217-271.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(1), 52.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology, 86*(2), 326
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management, 43*(4), 1076-1102.

- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., e Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.
- Limongi-França, A. C. (2008). Práticas de recursos humanos. *São Paulo: Editora Atlas*.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50(6), 503-511.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 92(3), 786.
- Maas, C. J., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86-92.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.
- Maia, L. G., Bastos, A. V. B., & Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 537-557.

- Mayes, B.T., Finney, T.G., Johnson, T.W., Shen J. & Yi L. (2017). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 1261-1290.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- Mäkelä, K., Ehrnrooth, M., Smale, A. & Sumelius, J. (2014). Multi-Level and Multi-Actor Research, in K. Sanders, J.A. Cagin & H.T. Bainbridge, *Research Methods for Human Resource Management: 1-14*. New York: Routledge.
- Meijerink, J., Beijer, S., & Bos-Nehles, A. C. (2017). How do employee perceptions of HRM relate to performance? A meta-analysis of mediating mechanisms. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 15179). Academy of Management.
- Maia, L.G. (2014). Organizational commitment, psychological contract and job performance: a longitudinal study with newcomers. Tese de doutorado não publicada. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Oxford, England: Wiley Organizations
- Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A., & Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 951.
- Mathieu, J. E., & Chen, G. (2010). The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206310364663
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

- McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 79(6), 836.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Meneses, P. P. M., Junior, F. A. C., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Da Silva Filho, A. I. (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., e Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- Mezias, J. M., & Starbuck, W. H. (2003). Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. *British Journal of Management*, 14(1), 3-17.
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. In: M. Gagné (Ed.), *The Oxford Handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, (pp. 33-49), New York:Oxford Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of occupational psychology*, 61(3), 195-209.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology, 89*(6), 991.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Jackson, T. A., & Maltin, E. R. (2008). Commitment in the workplace: Past, present and future. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior Volume one: Micro approaches*, (pp. 35-53), London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52.
- Michaelis, D. (2011). Disponível em:< <http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em 24/09/2017.
- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (2013). Manual de Orientação para Gestão do Desempenho. Recuperado em 23 de setembro, 2017, de http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management, 52*(6), 899-921.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of management review*, 24(2), 249-265.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management (1986-1998)*, 35(4), 493.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Motowidlo, S. J., Martin, M. P., & Crook, A. E. (2013). Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1851-1861.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Organizational and Occupational Psychology*, 10(3), 2008.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 195–229.
- Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical linkages between firm competencies and organisational learning. *The Learning Organization*, 10(1), 51-62.
- Newman, J. E. (1975). Understanding the organizational structure—Job attitude relationship through perceptions of the work environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(3), 371-397.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Nielsen, T. M., Hrivnak, G. A., & Shaw, M. (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta-analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Ning, N., Wang, J., Lin, Z., & Zheng, Z. (2017). The direct and moderating effect of learning orientation on individual performance in the banking industry in China: contextualization of high-performance work systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12141

- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, *61*(3), 503-545.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Org.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*: 225–248. New York: Lea’s Organization and Management Series.
- Nohe, C., Michel, A., & Sonntag, K. (2014). Family–work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(3), 339-357.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Black, W. C. (2006). *Análise multivariada de dados* (5a ed.) São Paulo: Bookman.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, *38*(3), 635-672.
- O’Boyle Jr., E. & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, *65*(1), 79-119.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Management*, *11*(4), 335-359.
- Ogilvie, J. R., & Stork, D. (2003). Starting the HR and change conversation with history. *Journal of Organizational Change Management*, *16*(3), 254-271.
- Oliveira, M. R. (2007). Estudo longitudinal dos fatores associados ao desempenho escolar. Tese de Doutorado não publicada, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Oliveira, A. M. B., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 650-669.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679-703.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D.W. (2016). The Roots of Organizational Citizenship Behavior. In P.M. Podsakoff, S.B. Mackenzie, & N.P. Podsakoff, *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Doi 10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.2

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. 2000. Moving HR to a higher level: Human resource practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein e S. W. J. Kozlowski (Org.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*: 211–266. San Francisco: Jossey-Bass
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Clark, M. A. (2002). Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: an example of climate-satisfaction relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 355.
- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1328.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2006). International human resource management and firm performance. *Handbook of research in international human resource management*, 91-112.
- Pak, J., & Kim, S. (2016). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: A multilevel investigation. *Journal of Management*, 0149206316646829.
- Parsons, T. (1951) *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pasquali, L (2008). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida - LabPAM.
- Pasquali, L. (2009). Psychometrics. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 43(SPE),

992-999.

Pasquali, L. (2009). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. São Paulo: Artmed Editora.

Peixoto, A. L., & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. In L.O. Borges, & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 528-556). Porto Alegre: Artmed.

Pérez López, S., Peón, J.M. M., & Ordás, C.J.V.(2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3), 227-245

Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial & labor relations review*, 45(4), 753-763.

Piening, E. P., Baluch, A. M. and Ridder, H.-G. (2014), Mind the Intended-Implemented Gap: Understanding Employees' Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545–567

Piening, E. P., Baluch, A. M., & Salge, T. O. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource systems and organizational performance: Examining mediating mechanisms and temporal dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 926.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior

- on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Poincaré, H. (2000). *La science et l'hypothèse*. E. Flammarion.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de psicologia*, 8(3), 393-402.
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de administração contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., & Leiter, M. P. (2015). A multilevel investigation on nursing turnover intention: the cross-level role of leader-member exchange. *Journal of nursing management*, 23(6), 754-764.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 0149206313478184.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.

- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 349-361.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Ready, A. D., Conger, A. J., & Hill, A. L. (2010). Are you a high potential. *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richter, A. W., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2010). Dissent within and among groups in organizations: Lessons for group empowerment and organizational innovation. In: R. Martin & M. Hewstone, *Minority influence and innovation: Antecedents, processes and consequences*, (p. 341-361). New York: Psychology Press.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.

- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1306.
- Roberson, Q. M., Sturman, M. C., & Simons, T. L. (2007). Does the measure of dispersion matter in multilevel research? A comparison of the relative performance of dispersion indexes. *Organizational Research Methods*, 10(4), 564-588.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. *International review of industrial and organizational psychology*, 14, 231-336.
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 1-13.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Sanders, K., Cogin, J. A., & Bainbridge, H. T. (2014). The Growing Role of Advanced Human Resource Management Research Methods, in K. Sanders, J.A. Cogin & H.T. Bainbridge, *Research Methods for Human Resource Management: 1-14*. New York: Routledge.

- Sanders, K., Shipton, H., & Gomes, J.F.S. (2014) Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process Important? Past, Current, and Future Challenges. *Human Resource Management, 53*(4), 489-503.
- Sanders, K., & Yang, H. (2015). The HRM Process Approach: The Influence of Employees' Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship. *Human Resource Management, 55*(2), 201-217.
- Scarpello, V. G. (2008). Parallel approaches to development of the HRM field and HRM education. In V. G. Scarpello (Ed.) *The handbook of human resource management education: Promoting an effective and efficient curriculum* (pp. 3-37).
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 283-301.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology, 40*(3), 437-453.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology, 70*(3), 423.
- Schneider, B., Carnoy, M., Kilpatrick, J., Schmidt, W. H., & Shavelson, R. J. (2007). *Estimating causal effects: Using experimental and observational designs*. Washington, DC: American Educational Research Association.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology, 36*(1), 19-39.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management Review, 6*(4), 589-599.

- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, *81*(3), 219.
- Shadish, W.R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, *12*(3), 405-424.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(13), 2608-2627.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, *48*(1), 50-68.
- Sheldon, P., Sanders, K. (2016) Contextualizing HRM in China: differences within the country. *The International Journal of Human Resource Management* *27* (18), 2017-2033.
- Sieweke, J., Köllner, B., & Süß, S. (2017). The relationship between employees' objective internal and external pay standing and their job performance: A within-person analysis. *Journal of Business and Psychology*, *32*(5), 533-546.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

- Siqueira, M.M.M., Gomide Jr., S., Oliveira, A.F., Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M.M.M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional* (pp. 209-216). São Paulo: Artmed.
- Silva, A. R., (2007). Influência dos valores humanos, tipo de julgamento e atribuição de significado na intenção de voto ao cargo de governador do Distrito Federal. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Silva, F. C. D. C. (2014). Controle social: reformando a administração para a sociedade. *Organizações e Sociedade*, 9(24).
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.
- Smith, F. J. (1976). Index of organizational reactions (IOR). *JSAS catalog of selected documents in psychology*, 6(MS no. 1265).
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Snijders, T. A. (2016). The Multiple flavours of multilevel issues for networks. In: E. Lazega & T.A.B. Snijders (Eds.), *Multilevel Network Analysis for the Social Sciences* (pp. 15-46). New York, NY: Springer International Publishing.
- Snijders, T. A. B., & Bosker, R. J. (1999). *Multilevel analysis: an introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. London: Sage Publishers.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (pp.3-27). Great Britain: John Wiley & Sons Ltda.

- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. . In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior Volume one: Micro approaches* (pp. 427-447.), London: Sage Publications.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology, 93*(1), 70-83.
- Spell, H. B., Eby, L. T., & Vandenberg, R. J. (2014). Developmental climate: A cross-level analysis of voluntary turnover and job performance. *Journal of vocational behavior, 84*(3), 283-292.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior Volume one: Micro approaches* (pp. 106-124), London: Sage Publications..
- Song, L. J., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2008). Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms: The role of social and economic exchange perceptions. *Journal of Management, 35*(1), 56-93.
- Sternberg, R. (2000). *Psicologia Cognitiva*. Porto Alegre: Artmed.
- Sturman, M. C. (2007). The past, present, and future of dynamic performance research, In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Vol. 26* (pp. 49-110). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth it to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology, 56*(4), 997-1035.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management, 48*(5), 745-768.

- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics, 6th edition. Boston, MA: Pearson.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in Jost, J. T., S, Jim (Eds.). *Political psychology: Key readings. Key readings in social psychology*: 276-293. New York: Psychology Press.
- Talbot, C. (2007). Performance management. In E. Ferlie, L.E. Lynn Jr. e C. Pollitt (Org.). *The Oxford handbook of public management*, (pp. 491-517). New York: Oxford.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1239.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on

- contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.
- Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68.
- Torres, R.V.B.S. (2015). *Rotatividade no poder executivo federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Torres, C. V. & Rodrigues, H. (2011). Normas sociais: conceito mensuração e implicações para o Brasil. In: C.V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.). *Psicologia social: principais temas e vertentes*. (100-133). São Paulo: Artmed.
- Tribunal de Contas da União (2013). Sumário Executivo do Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas. Recuperado em 10 de março de 2015, de www.tcu.gov.br.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tsui, W., Wu, J.B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: implications for human resource management. In M. Losey, S. Meisinger, D. Ulrich (Ed.). *The future of human resource management* (Cap. 5, pp. 44-54). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Turner, J. C., Sachdev, I., & Hogg, M. A. (1983). Social categorization, interpersonal attraction and group formation. *British Journal of Social Psychology*, 22(3), 227-239.
- Tyson, S. (2006). *Essentials of human resource management*. New York: Routledge.
- Tzafir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893-914.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Vancouver, J. B., Li, X., Weinhardt, J. M., Steel, P., & Purl, J. D. (2016). Using a computational model to understand possible sources of skews in distributions of job performance. *Personnel Psychology*, 69(4), 931-974.
- Veld, M., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level?. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 339-356.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of applied psychology*, 83(4), 586-597.

- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 108-141
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. NY: John Wiley & sons, 47-51.
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(4), 747-767.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1042-1057.
- Yang, H. & Dickinson, J. (2014). Experimental Method in HRM Research, in K. Sanders, J.A. Cogin & H.T. Bainbridge, *Research Methods for Human Resource Management: 97-114*. New York: Routledge
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal, 39*(4), 836-866.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology, 57*(1), 95-118.
- Wall, T. D., e Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations, 58*(4), 429-462.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal, 40*(1), 82-111.

- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- West, M. A., & Borrill, C. S. (2006). The influence of team working. In J. Cox, J. King, A. Hutchinson, A. P. McAvoy (Eds.), *Understanding doctors' performance* (pp. 106–122). Oxford: Radcliffe Publishing
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academy of management review*, 14(4), 490-495.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Worley, C. G., & Lawler III, E. E. (2006). Designing organizations that are built to change. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 19-23.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2002). Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 37(3).
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.

- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., & Delery, J. E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology, 54*(4), 875-901.
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review, 16*(2) 164-173.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management, 18*(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Sherman, W. S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical problems. *Research in personnel and human resources management, 4*, 53-74.
- Wright, P.M., & Ulrich, M.D. (2017). A road well traveled: the past, present, and future journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology Organizational Behavior, 4*, 45-65.
- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior, 10*(3), 267-273.
- Zarife, P. S. (2016). Cidadania Organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Zhang, A. Y., Song, L. J., Tsui, A. S., & Fu, P. P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 809-830.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

9. Anexos

Anexo A - Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho

	Leia atentamente os itens abaixo e escolha o ponto da escala (1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente) que melhor representa a sua opinião quanto às situações descritas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com o TCU.							
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos do TCU.							
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pelo TCU.							
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos do TCU.							
Meu trabalho é importante para o desempenho do TCU.							
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.							

	Leia atentamente os itens abaixo e escolha o ponto da escala (1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente) que melhor representa a sua opinião quanto às situações descritas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.							
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.							
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.							
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.							
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.							
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.							
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.							
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.							
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas do TCU.							
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos do TCU.							
Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.							

	Leia atentamente os itens abaixo e escolha o ponto da escala (1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente) que melhor representa a sua opinião quanto às situações descritas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.							
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas do TCU.							
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.							
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.							
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.							
Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.							
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.							
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.							
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.							
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.							
Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.							
Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos do TCU.							

Anexo B - Escala de Percepção de Práticas de Recursos Humanos

	<p>Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo qual melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de recursos humanos do TCU. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 7 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.</p>						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
A avaliação de desempenho no TCU inclui feedback com o objetivo de desenvolvimento.							
No TCU, os resultados das avaliações de desempenho individuais são compartilhados com cada servidor.							
O TCU possui critérios objetivos para avaliação de desempenho.							
No TCU, há oportunidades para discutir, entre avaliador e servidor avaliado, os resultados recebidos da							

	Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo qual melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de recursos humanos do TCU. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 7 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
avaliação de desempenho.							
No TCU, as avaliações de desempenho são baseadas em critérios conhecidos pelo avaliador e pelo servidor avaliado.							
No TCU, as pessoas se comunicam de maneira aberta.							
No TCU, sinto-me informado sobre assuntos que me afetam.							
No TCU, há uma adequada comunicação com os servidores antes da implementação de novas iniciativas institucionais.							
Sou informado sobre o que acontece no TCU.							
No TCU, as instalações e condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) no meu local de trabalho são adequadas e confortáveis.							
No TCU, há ações e programas de prevenção e enfrentamento de acidentes no trabalho.							
O TCU possui ações de segurança para seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas ao órgão.							

	<p>Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo qual melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de recursos humanos do TCU. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 7 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.</p>						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
O TCU possui ações e programas voltados para saúde do servidor.							
O TCU possui ações e programas voltados à qualidade de vida no trabalho.							
No TCU, é permitido aos servidores tomarem decisões em relação as atividades que realizam.							
No TCU, os servidores são frequentemente solicitados pelos seus gestores (inclusive a chefia imediata) para participar das decisões.							
O TCU oferece oportunidades para que os servidores sugiram melhorias na maneira como as coisas são feitas.							
No TCU, os gestores mantêm uma comunicação aberta com os servidores.							
No TCU, meus colegas reconhecem quando realizo um trabalho de destaque.							
No TCU, sou reconhecido publicamente por meus gestores quando realizo um trabalho de destaque.							
No TCU, sou reconhecido por meu chefe imediato pelo trabalho que faço.							

	Avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo qual melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de recursos humanos do TCU. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 7 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
No TCU, o trabalho que o servidor realiza é reconhecido com oportunidades para ocupação de funções de confiança.							
Quando um servidor realiza um trabalho de destaque, o TCU reconhece esse trabalho com um evento público.							
O TCU apoia o desenvolvimento acadêmico dos servidores.							
O TCU investe na formação profissional dos servidores.							
O TCU levanta as necessidades de treinamento periodicamente.							
O TCU oferece ações de capacitação para que eu adquira conhecimentos úteis ao desempenho de minhas atividades atuais.							
O TCU oferece ações educacionais para que eu adquira competências necessárias ao desempenho de atividades no futuro.							
O TCU oferece programas formais de treinamento para que os novos servidores adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para realização do trabalho.							

Anexo C – Escala de Cidadania Organizacional

	A seguir são listados vários tipos de comportamentos que os servidores podem ter dentro ou fora do TCU. Indique, com sinceridade, a frequência com que você pratica esses comportamentos atualmente. Dê suas respostas clicando na frequência que melhor representa sua resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.						
	1 – Nunca faço	2	3	4	5	6	7 – Sempre faço
Quando alguém de fora fala mal do TCU, eu procuro defendê-lo.							
Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.							
Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.							
Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.							
Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.							

	A seguir são listados vários tipos de comportamentos que os servidores podem ter dentro ou fora do TCU. Indique, com sinceridade, a frequência com que você pratica esses comportamentos atualmente. Dê suas respostas clicando na frequência que melhor representa sua resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.						
	1 – Nunca faço	2	3	4	5	6	7 – Sempre faço
Quando falo sobre o TCU, passo a melhor das impressões para as pessoas que não o conhecem.							
Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.							
Apresento ao meu chefe ideias novas sobre meu trabalho.							
Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.							
Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.							
Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades do TCU.							
Quanto estou com meus familiares, costumo elogiar o TCU.							
Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.							
Dou informações boas sobre o TCU para as pessoas que me perguntam sobre ele.							

Anexo D – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

	<p>Avalie o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais próxima de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próxima de 7 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.</p>						
	1 - Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7 - Concordo totalmente
O TCU realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.							
Sinto os objetivos do TCU como se fossem os meus objetivos.							
Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores definidos pelo TCU.							
Conversando com meus amigos, eu sempre me refiro ao TCU como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.							

O TCU tem um imenso significado pessoal para mim.							
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte do TCU.							
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e o TCU.							

Anexo E – Escala de Intenção de Rotatividade

	A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas clicando a frequência que melhor representa sua resposta						
	1 - Nunca	2	3	4	5	6	7 - Sempre
Penso em sair (deixar de trabalhar) do TCU.							
Planejo sair do TCU.							
Tenho vontade de sair do TCU.							

Anexo F – Texto Introdutório do Questionário

Pesquisa sobre políticas de gestão do TCU

Bem vindo prezada(o) colega!

Inicialmente gostaria de agradecer a sua participação nesta pesquisa. Sem a ajuda individual de cada participante, seria impossível a realização deste estudo.

O objetivo principal da pesquisa é compreender como as políticas de gestão do TCU influenciam comportamentos. Procuraremos avaliar o impacto que variáveis contextuais (no nível de Unidade) e individuais possuem nos comportamentos das(os) servidoras(es). Por isso, vamos perguntar a Unidade em que você trabalha.

Lembre-se que, **em nenhuma hipótese e sob nenhuma circunstância, as respostas serão identificadas individualmente.** Além disso, **os resultados serão divulgados de maneira codificada, de forma que, também em nenhuma hipótese e sob nenhuma circunstância, a Unidade será identificada nos relatos.**

Para iniciar, clique em "Próximo". Caso queira concluir o questionário depois, clique em "Retornar mais tarde" e suas respostas estarão gravadas, contudo é necessário incluir uma senha (de sua escolha) para retomar. O tempo estimado de resposta é de 10 a 15 minutos.

Ao iniciar, você declara ciência dos objetivos da pesquisa e que sua participação é espontânea.

Sair e apagar o questionário

Carregar questionário não finalizado

Próximo ▶

Anexo G – Mensagens enviadas aos servidores sobre a Pesquisa

Download: [Message;](#)



Encaminhamos, a pedido, pesquisa para fundamentar tese de doutorado do servidor Alan Rodrigues da Silva (Sefip), vinculado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília e sob a orientação do professor Francisco Antônio Coelho Júnior.

“Prezada(o) colega,

Gostaria de pedir sua participação respondendo ao questionário da pesquisa. O objetivo principal do estudo é compreender a influência de políticas de gestão do TCU sobre os comportamentos dos servidores. Procuraremos avaliar impacto que variáveis contextuais (no nível de Unidade) e individuais possuem e, por isso, vamos perguntar a Unidade em que você trabalha. Lembre-se que em nenhuma hipótese e sob nenhuma circunstância as respostas (dos servidores e das Unidades) serão identificadas individualmente.

Caso queira participar [clique aqui](#).

Sua participação é voluntária e fundamental para atingirmos o objetivo mencionado e lembre-se, não há respostas certas ou erradas. Em caso de dúvidas, envie e-mail para alanrs@tcu.gov.br ou alanrsilva@gmail.com.”

Alan Rodrigues da Silva

Download: [Message;](#)

Prezadas (os) colegas da Seinfra Hídrica, de Comunicações e de Mineração,
Gostaria de pedir sua participação respondendo ao questionário da pesquisa que irá fundamentar minha tese doutorado. O objetivo principal do estudo é compreender a influência de políticas de gestão do TCU sobre os comportamentos dos servidores. Procuraremos avaliar impacto que variáveis contextuais (no nível de Unidade) e individuais possuem e, por isso, pergunto a Unidade em que você trabalha.
Lembre-se que em nenhuma hipótese e sob nenhuma circunstância as respostas (dos servidores e das Unidades) serão identificadas individualmente.

Caso queira participar [clique aqui](#).

Sua participação é voluntária e fundamental para atingirmos o objetivo mencionado e lembre-se, não há respostas certas ou erradas. Em caso de dúvidas, envie e-mail para alanrs@tcu.gov.br ou alanrsilva@gmail.com.

Download: [Message;](#)

Prezadas (os) colegas da Secretaria Extraordinária de Operações Especiais de Infraestrutura,
Você fala bem do TCU para estranhos?
Já teve vontade de sair do TCU?
Os valores do TCU são os mesmos dos seus?

Em 15 minutos você responde de forma objetiva perguntas como essas e irá fundamentar minha tese de doutorado. Não há respostas certas ou erradas e você não será identificada (o) individualmente.

[Clique aqui](#) para participar.

Caso já tenha respondido, muito obrigado e não é necessário responder novamente.
Peço desculpas, entretanto, pelo reforço indevido de comunicação, pois não é possível identificar os respondentes.

Download: [Message;](#)

Prezadas (os) colegas do Instituto Serzedello Corrêa,
Gostaria de pedir sua participação respondendo ao questionário da pesquisa que irá fundamentar minha tese doutorado. O objetivo principal do estudo é compreender a influência de políticas de gestão do TCU sobre os comportamentos dos servidores. Procuraremos avaliar impacto que variáveis contextuais (no nível de Unidade) e individuais possuem e, por isso, pergunto a Unidade em que você trabalha.
Lembre-se que em nenhuma hipótese e sob nenhuma circunstância as respostas (dos servidores e das Unidades) serão identificadas individualmente.
Caso queira participar [clique aqui](#).

Sua participação é voluntária e fundamental para atingirmos o objetivo mencionado e lembre-se, não há respostas certas ou erradas. Em caso de dúvidas, envie e-mail para alanrs@tcu.gov.br ou alanrsilva@gmail.com.