



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

ANA CAROLINA REZENDE COSTA

**COMO VIRTUDES, CIDADANIA E PRÁTICAS SE RELACIONAM NO CONTEXTO
DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO? TESTE DE UM
MODELO ESTRUTURAL.**

BRASÍLIA-DF
2021

ANA CAROLINA REZENDE COSTA

**COMO VIRTUDES, CIDADANIA E PRÁTICAS SE RELACIONAM NO CONTEXTO
DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO? TESTE DE UM
MODELO ESTRUTURAL.**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

BRASÍLIA-DF

2021

**COMO VIRTUDES, CIDADANIA E PRÁTICAS SE RELACIONAM NO CONTEXTO
DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO? TESTE DE UM
MODELO ESTRUTURAL.**

ANA CAROLINA REZENDE COSTA

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Gisela Demo

Brasília-DF, 26 de fevereiro de 2021.

Aprovada pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. Gisela Demo
Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Magda Donia
Examinadora Externa (Universidade de Ottawa - Canadá)

Profa. Dra. Patrícia Guarnieri
Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Tatiane Paschoal
Examinadora Interna/Externa (Universidade de Brasília – ADM/UnB)

Prof. Dr. Marcus Vinícius Siqueira
Examinador Suplente (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

Madre Teresa de Calcutá

Agradecimentos

Escrevo essas palavras bastante emocionada e grata por chegar até aqui. Agradeço a Deus por me conceder saúde, resiliência e serenidade. Sei que Suas mãos me seguraram o tempo todo! À minha família, por todo o apoio, amor e carinho em todos os momentos. Especialmente aos meus queridos pai, mãe, irmã e marido, pelo cuidado, suporte, inspiração, paciência e por caminharem sempre ao meu lado, apoiando minhas decisões, me dando forças para vencer os obstáculos e vibrando comigo. Amo vocês!

Faltam-me palavras para expressar minha gratidão à minha querida orientadora, Professora Gisela Demo. Obrigada pelo carinho, cuidado, dedicação e amizade. Obrigada por todas as oportunidades que me apresentou, por ter confiado em mim e por todos os ensinamentos, em tantos sentidos. Não tenho dúvidas de que minha caminhada acadêmica foi mais proveitosa porque tive seu apoio. Você não mede esforços para ensinar e incentivar seus alunos, e tudo isso com muito *glitter*! É um privilégio ser sua orientanda e, além de tudo, ter sua amizade!

Agradeço às Professoras Magda Donia, Patrícia Guarnieri e Tatiane Paschoal pelas contribuições e estímulo para o avanço e conclusão deste trabalho. Em especial à Professora Magda Donia, que tive a oportunidade de trabalhar em parceria neste período. Obrigada pela disponibilidade, atenção e carinho comigo!

Ao meu amado (e descolado!) Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas, Clientes & Cidadãos (GP2C2): aprender com vocês é mais leve e divertido! Às minhas “GP2C2 *Girls*” Karla Coura, Natasha Fogaça e Fernanda Scussel: obrigada pela parceria, sintonia e amizade. Karla, você sabe que foi meu braço direito (e por vezes o esquerdo também). Obrigada pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos! Agradeço à Professora Eluiza Watanabe pelos ensinamentos, dicas e tempo dedicado em me auxiliar. Agradeço também à Ana Carolina Miyasaki pela parceria e por sua dedicação quando trabalhamos juntas. Agradeço ao Lucas Moreno pela atenção e disponibilidade em tirar minhas dúvidas.

Aos demais professores do PPGA, agradeço a oportunidade de aprender com vocês. Aos servidores e colaboradores do PPGA, sempre disponíveis, obrigada pelo suporte. Aos demais amigos e colegas que fiz durante esses anos de mestrado e doutorado, obrigada pelo aprendizado compartilhado e pela boa convivência.

Agradeço aos amigos que a vida me trouxe e aos amigos do trabalho pela paciência, compreensão e torcida para que tudo desse certo!

Resumo

O ambiente organizacional atual, permeado por rápidas mudanças e desafios impostos pela tecnologia, globalização e crises de natureza política, econômica e sanitária, como a pandemia do Covid-19 recém experimentada, requerem flexibilidade e dinamismo por parte dos trabalhadores. Nesse contexto, as organizações precisam valorizar e promover o engajamento, a motivação, o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores a fim de fomentarem um ambiente organizacional mais saudável e produtivo. Evidências científicas indicam a relevância estratégica das virtudes organizacionais, das práticas de gestão de pessoas e dos comportamentos de cidadania organizacional neste contexto de novos desafios. Outrossim, há uma lacuna na literatura no que tange à realização de estudos envolvendo variáveis do comportamento organizacional, notadamente quanto a essas três variáveis conjuntamente. Assim, o presente estudo, de natureza multimétodo, tem como objetivo precípuo identificar a relação existente entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional no contexto do serviço público, a partir das lentes da gestão estratégica de pessoas e do comportamento organizacional positivo. Para tanto, a tese é composta, além da Introdução (capítulo 1) e Conclusões (capítulo 7), por cinco capítulos que foram desenvolvidos em formato de artigos científicos interdependentes. Em primeiro lugar, nos capítulos 2, 3 e 4, com abordagem qualitativa, foram elaboradas revisões sistemáticas da literatura internacional, com análises bibliométricas, no intuito de apresentar um panorama do estado da arte atual de cada variável da pesquisa, assim como seus principais conceitos, fundamentos, pressupostos, instrumentos de medida e estudos empíricos que investigam seus antecedentes e consequentes, de forma a identificar lacunas para subsidiar a proposição de uma agenda de novas pesquisas nos temas. O capítulo 5, utilizando uma abordagem multimétodo, teve como proposta desenvolver e obter indícios de validade e confiabilidade de um modelo de mensuração de práticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público, denominado Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (EPGP Pública). A EPGP Pública ficou composta por 19 itens distribuídos em 4 fatores: Relacionamento; Treinamento, Desenvolvimento & Educação; Condições de Trabalho; e Avaliação de Desempenho e Competências. A escala apresentou bons indícios de validade interna, de construto, de conteúdo e confiabilidade. Além disso, neste estudo foi apresentado o uso diagnóstico da EPGP Pública, com servidores de uma instituição pública. A partir da EPGP Pública, foi possível testar as relações entre as variáveis propostas. Assim, o capítulo 6 trata de um estudo quantitativo, no qual foram testadas cinco hipóteses de pesquisa, bem como identificadas as percepções dos servidores de duas instituições públicas quanto às virtudes organizacionais, práticas de gestão

de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional. Das cinco hipóteses, quatro delas foram confirmadas. Como principais resultados, tem-se que as práticas de gestão de pessoas são melhores preditoras dos fatores de comportamentos de cidadania organizacional do que os fatores de virtudes organizacionais. Já quanto ao resultado da investigação da percepção dos servidores quanto às três variáveis mencionadas, a única variável percebida foram os comportamentos de cidadania organizacional, com destaque para o fator cooperação com os colegas. Como contribuição teórica, esta tese avançou ao se debruçar sobre um modelo ainda inexplorado na literatura científica, especialmente no contexto do setor público. Enquanto implicações gerenciais, o estudo forneceu uma ferramenta diagnóstica que pode auxiliar os gestores públicos a identificar oportunidades de melhorias em suas práticas rumo a uma gestão de pessoas mais estratégica e efetiva. Assim, torna-se necessário que gestores públicos promovam as virtudes nas organizações, haja vista sua importante influência na percepção das práticas de gestão de pessoas, para assim conduzir a patamares elevados de comportamentos positivos no contexto de trabalho, como os comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-chave: virtudes organizacionais; práticas de gestão de pessoas; comportamentos de cidadania organizacional; indícios de validade de escala; teste de modelo.

Abstract

The current organizational environment, permeated by rapid changes and challenges imposed by technology, globalization and crises of a political, economic and sanitary nature, such as the recently experienced Covid-19 pandemic, require flexibility and dynamism on the part of employees. In this context, organizations need to value and promote employee engagement, motivation, well-being and development in order to promote a healthier and more productive organizational environment. Scientific evidence indicates the strategic relevance of organizational virtues, human resource management practices and organizational citizenship behaviors in this context of new challenges. Furthermore, there is a gap in the literature with regard to studies involving organizational behavior variables, notably regarding these three variables together. Thus, the present study, of a multi-method approach, has as its main objective to identify the relationship between organizational virtues, human resource management practices and organizational citizenship behaviors in the context of public sector, from the lens of strategic human resource management and organizational positive behavior. For this purpose, the thesis is composed, in addition to the Introduction (chapter 1) and Conclusions (chapter 7), by five chapters that were developed in the form of interdependent scientific articles. First, in chapters 2, 3 and 4, with a qualitative approach, systematic reviews of international literature were prepared, with bibliometric analyzes, in order to present an overview of the current state of the art of each research variable, as well as its main concepts, fundamentals, assumptions, measurement instruments and empirical studies that investigate their antecedents and consequents, in order to identify gaps to support the proposal of an agenda for new research on the themes. Chapter 5, using a multimethod approach, aimed to develop and obtain evidence of the validity and reliability of a model for measuring human resource management practices in the context of public sector, called the Public Human Resource Management Practices Scale (Public EPGP). The Public EPGP was composed of 19 items distributed in 4 factors: Relationship; Training, Development & Education; Work Conditions; and Competency and Performance Appraisal. The scale showed good signs of internal validity, construct, content and reliability. In addition, in this study was presented the diagnostic use of Public EPGP with employees of a public institution. From the Public EPGP, it was possible to test the relationships between the proposed variables. Thus, Chapter 6 deals with a quantitative study, in which five research hypotheses were tested, as well as the perceptions of the employees of two public institutions regarding organizational virtues, human resource management practices and organizational citizenship behaviors were identified. Of the five hypotheses, four of them were confirmed. As main results, human resource management

practices are better predictors of factors of organizational citizenship behaviors than factors of organizational virtues. As for the result of the investigation of the perception of civil servants regarding the three variables mentioned, the only variable perceived was the organizational citizenship behaviors, with emphasis on the factor of cooperation with colleagues. As a theoretical contribution, this thesis advanced by focusing on a model that is still unexplored in the scientific literature, especially in the context of the public sector. As managerial implications, the study provided a diagnostic tool that can help public managers to identify opportunities for improvements in their practices towards more strategic and effective human resource management. Thus, it is necessary for public managers to promote the virtues in organizations, given their important influence on the perception of human resource management practices, in order to lead to high levels of positive behaviors in the work context, such as organizational citizenship behaviors.

Keywords: organizational virtues; human resource management practices; organizational citizenship behaviors; evidence of scale validity; model testing.

LISTA DE FIGURAS

Capítulo 2

Figura 1. Quantidade de publicações por ano	28
Figura 2. Acoplamento bibliográfico	29
Figura 3. Nuvem de palavras.....	31

Capítulo 3

Figura 1. Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa	42
Figura 2. Número de publicações por ano.....	43
Figura 3. Acoplamento bibliográfico	44
Figura 4. Nuvem de palavras.....	46

Capítulo 4

Figura 1. Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa	60
Figura 2. Percentual de publicações por ano	61
Figura 3. Acoplamento bibliográfico	63
Figura 4. Rede de coautoria por países.....	65
Figura 5. Nuvem de palavras.....	65

Capítulo 5

Figura 1. Gráfico <i>Scree Plot</i>	82
Figura 2. Modelo da Análise Fatorial Confirmatória	86

Capítulo 6

Figura 1. Modelo de pesquisa.....	107
Figura 2. Análise de regressão do modelo H1	116
Figura 3. Análise de regressão do modelo H2.....	117
Figura 4. Análise de regressão do modelo H3.....	117
Figura 5. Melhores preditores.....	120

LISTA DE TABELAS

Capítulo 3

Tabela 1. Perfil dos cinco artigos mais citados.....	47
---	-----------

Capítulo 4

Tabela 1. Perfil dos cinco artigos mais citados.....	66
---	-----------

Capítulo 5

Tabela 1. Itens Adicionados na Etapa da Análise de Juízes	80
Tabela 2. Índices psicométricos da EPGP Pública após AFE	83
Tabela 3. Índices de ajuste da análise confirmatória da EPGP Pública.....	86
Tabela 4. Índices psicométricos da EPGP Pública após AFC	87
Tabela 5. Validade divergente da EPGP Pública.....	89
Tabela 6. Validade discriminante da EPGP Pública.....	90
Tabela 7. Validade de conteúdo da EPGP Pública	93
Tabela 8. Percepção dos servidores quanto às práticas de GP (por item da escala).....	93
Tabela 9. Percepção dos servidores quanto às práticas de GP (por fator da escala)	95

Capítulo 6

Tabela 1. Índices psicométricos dos instrumentos	109
Tabela 2. Percepção das virtudes organizacionais.....	111
Tabela 3. Percepção das práticas de gestão de pessoas	113
Tabela 4. Percepção dos comportamentos de cidadania organizacional	114
Tabela 5. Ajuste do modelo H ₁	116
Tabela 6. Ajuste do modelo H ₂	117
Tabela 7. Ajuste do modelo H ₃	118
Tabela 8. Teste das possibilidades de mediação (H ₄)	118
Tabela 9. Testes das relações da H ₅	119
Tabela 10. Síntese dos testes das hipóteses	119

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Estrutura da Tese.....	18
2	Por onde andam as virtudes tão desejadas nas organizações de trabalho? Itinerários da produção científica e agenda de pesquisa	20
2.1	Introdução	21
2.2	Virtudes Organizacionais: conceitos, fundamentos, contextos e medidas.....	22
2.3	Método	26
2.4	Análise e Discussão dos Resultados	27
2.5	Agenda de Pesquisa	33
2.6	Conclusões	35
3	O que as pesquisas científicas dizem sobre a efetividade das práticas de gestão de pessoas? Itinerários percorridos e novas possibilidades	37
3.1	Introdução	38
3.2	Marco Teórico	39
3.3	Percurso Metodológico	40
3.4	Análise e Discussão dos Resultados	42
3.5	Agenda de Pesquisa: para onde vamos?	47
3.6	Conclusões	50
4	Comportamentos de cidadania organizacional: itinerários da produção científica e novas possibilidades de pesquisa	51
4.1	Introdução	52
4.2	Marco Teórico	53
4.3	Método	59
4.4	Análise e Discussão dos Resultados	61
4.5	Agenda de Pesquisa	66
4.6	Conclusões	69
5	Como servidores públicos percebem práticas de gestão de pessoas? Evidências de validade e confiabilidade de um modelo de mensuração diagnóstico.....	71
5.1	Introdução	72
5.2	Referencial Teórico.....	74
5.3	Método	76
5.3.1	<i>Procedimentos de adaptação da escala: etapa qualitativa</i>	<i>76</i>
5.3.2	<i>Procedimentos de obtenção de indícios de validade da escala: etapa quantitativa</i>	<i>78</i>
5.4	Análise dos Resultados	79
5.4.1	<i>Resultados da etapa qualitativa.....</i>	<i>80</i>
5.4.1.1	<i>Análise de Juízes</i>	<i>80</i>

5.4.1.2	<i>Análise Semântica</i>	80
5.4.2	Resultados da etapa quantitativa	81
5.4.2.1	<i>Validação Exploratória da EPGP Pública</i>	81
5.4.2.2	<i>Validação Confirmatória da EPGP Pública</i>	85
5.5	Discussão, Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras	95
5.6	Conclusão	97
6	Como virtudes, cidadania e práticas se relacionam no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público? Teste de um modelo estrutural	98
6.1	Introdução	99
6.2	Referencial Teórico e Hipóteses	101
6.2.1	<i>Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas</i>	103
6.2.2	<i>Práticas de Gestão de Pessoas e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> 104	
6.2.3	<i>Virtudes Organizacionais e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> 105	
6.2.4	<i>Virtudes Organizacionais, Práticas de Gestão de Pessoas e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	105
6.2.5	<i>Práticas de GP são melhores preditoras dos fatores de CCO do que os fatores de VO</i> 106	
6.3	Método	107
6.4	Resultados	111
6.4.1	<i>Percepção quanto às variáveis</i>	111
6.4.1.1	<i>Percepção das Virtudes Organizacionais</i>	111
6.4.1.2	<i>Percepção das Práticas de Gestão de Pessoas</i>	113
6.4.1.3	<i>Percepção dos Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	114
6.4.2	<i>Modelos de Predição</i>	115
6.5	Discussão, Implicações, Limitações e Agenda	120
6.6	Conclusão	123
7	Conclusões	124
	Referências	128
	Apêndices	155
	Apêndice A – Formulário Utilizado na Análise de Juízes	155
	Apêndice B – Formulário Utilizado na Análise Semântica	163
	Apêndice C – Questionário (obtenção de indícios de validade da escala)	166
	Apêndice D – Questionário (Modelo Estrutural de Predição)	169

1 Introdução

O ambiente organizacional e as modificações do mercado de trabalho demandam que o trabalhador seja flexível, assertivo e capaz de se adaptar a novas exigências e incertezas (González-Navarro, Zurriaga-Llorens, Tosin Olateju, & Llinares-Insa, 2018; Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo, & Goulart, 2011). Isso acarreta, por conseguinte, desafios para pesquisadores e gestores tendo em vista a necessidade de ampliar a compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas no contexto laboral (Estivaleta, Costa, & Andrade, 2014), de maneira a garantir um bom desempenho dos colaboradores, assim como ambientes organizacionais mais saudáveis (Oc, 2018; Salanova, Llorens, & Martínez, 2016; Zheng, Graham, Epitropaki, & Snape, 2020).

Assim, frente a um ambiente organizacional dinâmico e complexo, os pesquisadores devem estender suas investigações em áreas que representem propósitos significativos e qualidades enobrecedoras (Cameron, Bright, & Caza, 2004). Neste sentido, conquistou destaque na última década o movimento teórico dos Estudos Organizacionais Positivos, definido como uma corrente de investigação que proporciona quadros de pensamento e evidência empírica com potencial de ação para uma atuação positiva, de modo a exercitar o desenvolvimento das virtudes humanas (Cunha, Rego, & Lopes, 2013). Os Estudos Organizacionais Positivos combinam riqueza conceitual, rigor metodológico, ambição prática (Cameron & Spreitzer, 2012) e visam a saúde e a qualidade de vida ao invés do sofrimento e da doença, reforçando, dessa maneira, aspectos positivos mentais, sociais e emocionais (Areskoug, Josefsson, Avby, Andersson Back, & Kjellstrom, 2018; Singh, David, & Mikkilineni, 2018), seguidos pela busca por maior realização profissional e crescimento organizacional (Thompson, Buch, & Glasø, 2020).

Destarte, alguns estudos têm sugerido que as percepções e práticas das virtudes organizacionais trazem efeitos positivos no desempenho organizacional e em outras variáveis (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010). Nesta perspectiva, pesquisadores têm desenvolvido teorias sobre a relevância das virtuosidades no contexto laboral, referindo-se a ambientes nos quais as virtudes, como por exemplo a confiança, a integridade e o perdão, são apoiadas, praticadas, disseminadas e preservadas, tanto a nível individual quanto coletivo (Bright, Cameron, & Caza, 2006; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Caza, Barker, & Cameron, 2004). As virtudes dão suporte ao ambiente organizacional e podem ser incorporadas aos modelos gerenciais de tomadas de decisão (Crossan, Mazutis, & Seijts, 2013; Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2001), pois

são necessárias para que a organização se envolva em práticas de excelência (Moore & Beadle, 2006).

Do ponto de vista do indivíduo, virtude é a capacidade ou potência moral; é a disposição estável de comportar-se moralmente de maneira positiva (Oliveira & Tamayo, 2008). Já quando as virtudes são adotadas coletivamente, transformam-se em qualidades da organização e auxiliam o desenvolvimento moral da mesma (Cameron & Winn, 2012). Cunha, Rego e Cunha (2005) complementam ao destacar que a virtude organizacional é inseparável da virtude individual, pois o impacto da ação de um único indivíduo pode ser suficiente para provocar um colapso de uma organização. Para além das virtudes individuais, Peterson e Park (2006) definiram as virtudes organizacionais como características morais da organização como um todo e como parte permanente da cultura organizacional. Tal conceituação foi adotada no presente estudo.

Nota-se que pesquisas sobre virtudes atribuídas às organizações encontram-se pouco desenvolvidas tanto teórica quanto empiricamente (Hamrahi, Najlfbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015), embora seja reconhecida como uma perspectiva importante de investigação (Meyer, Stanley, Hersconvitch, & Topolnytsky, 2002). Dessa maneira, podem ser citados alguns estudos empíricos que demonstraram os efeitos positivos das virtudes organizacionais. Para Cameron, Bright e Caza (2004), as implicações das virtudes da organização não se restringem apenas à ausência de resultados negativos: estão associadas a resultados positivos. Os pesquisadores demonstraram, ainda, que inovação, retenção de clientes, retenção dos colaboradores, qualidade e rentabilidade estão associados positivamente às virtudes organizacionais. Luo e Chen (2010), por seu turno, identificaram alguns pressupostos às virtudes organizacionais, como a inclusão das virtudes organizacionais nas práticas de gestão de pessoas.

Diante dessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas é o repensar das políticas, práticas e atividades de gestão de pessoas (GP), tendo em conta as variáveis contextuais e os múltiplos atores envolvidos, de maneira a assumir uma coesão interna à função de GP, bem como uma integração estratégica com os objetivos da organização, a fim de facilitar o estabelecimento dos planos organizacionais, de alavancar seus resultados e, ainda, sua capacidade de resiliência (Boxall, 1996; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Similarmente, para Jackson, Schuler e Jiang (2014), a gestão estratégica de pessoas é a concepção de que as diversas atividades envolvidas na GP devem ser abordadas como um

sistema integrado que, se projetado de maneira adequada e vinculado a um contexto mais amplo, pode produzir resultados favoráveis às organizações.

Em um contexto de globalização e de contínua mudança do ambiente organizacional, a área de GP configura-se como central para o alcance das estratégias de negócio e as pessoas assumem um papel indispensável nas organizações, visto que são as protagonistas fundamentais na consecução dos resultados organizacionais (Fischer, 2002; Horta, Demo, & Roure, 2012; Ulrich, 2000). Nessa acepção, sob o ponto de vista de Armstrong (2017), a GP deve ser coerente com os valores organizacionais vigentes, tendo como principais características a estratégia com ênfase na integração; o foco nos valores do negócio; e o tratamento das pessoas como recursos valiosos para a organização (capital humano), o que está em consonância com a Visão Baseada em Recursos proposta por Barney (1991), cuja presente pesquisa está ancorada.

Na visão da GP estratégica, as práticas de GP são importantes quando estão alinhadas às metas da organização de forma que impulsionem condições para que os colaboradores contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores (Armstrong, 2017; Boudreau & Lawler, 2014; Deadrick & Stone, 2014; Legge, 2006). Nusrat (2018), por seu turno, apregoa que as práticas de GP devem ser consistentes, concebidas e implementadas de maneira integrada, a fim de inspirar o capital humano na consecução dos objetivos no nível individual, grupal e organizacional. Para o presente estudo, práticas de GP são entendidas como propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no que tange a relações humanas com vistas à obtenção de resultados desejados (Demo, 2016).

Haja vista a importância das práticas de GP para as organizações, é importante explorar os resultados empíricos de estudos científicos relacionais. Assim, alguns estudos empíricos ressaltaram a influência de práticas de GP no bem-estar no trabalho (Horta et al., 2012; Jesus & Rowe, 2015; Martins & Demo, 2014; Souza, Bertolini, & Ribeiro, 2014), no comprometimento dos colaboradores (Demo, Martins, & Roure, 2013; Ventura & Leite, 2014), no desenvolvimento da carreira dos funcionários (Badejo, 2015), na satisfação no trabalho (Demo et al., 2013; Majumder, 2012; Nannetti, Mesquita, & Teixeira, 2015; Oikonomidou & Konstantinidis, 2020) e na inovação dos serviços (Alosani, Al-Dhaafri, & Abdulla, 2020).

Assim, com base nos resultados desses estudos empíricos, parece ser possível afirmar que um conjunto de práticas de GP, sincronizadas com a estratégia organizacional, propicia à organização, quer seja pública ou privada, a capacidade para alcançar um nível de desenvolvimento superior. No que tange a resultados organizacionais, no contexto do setor privado, destaca-se mormente a lucratividade e a competitividade. Já no âmbito do setor público, em que a sociedade e os cidadãos são os clientes, o foco está na produtividade,

otimização dos recursos, celeridade no atendimento e incentivo à cidadania (Medeiros & Demo, 2021). Blom, Kruijen, Van der Heijden e Van Thiel (2018) destacam que há diferenças significativas entre os setores, mas a expectativa de que os efeitos das práticas de GP são maiores no setor privado e menores no setor público não é suportada.

Destarte, os pesquisadores vêm considerando na obtenção de resultados a importância dos comportamentos não prescritos pelo sistema formal, como os comportamentos de cidadania organizacional (Janssen & Huang, 2008). Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser entendidos como ações de cooperação espontâneas, associadas à vontade pessoal de cooperar, não estão explícitas nos contratos de trabalho e são independentes das obrigações ou recompensas profissionais, porém permitem entabular uma permuta de atos extrapapéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições sociais, materiais ou econômicas da organização (Marinova, Moon, & Dyne, 2010; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Siqueira, 1995).

Nessa perspectiva, Yaghoubi, Yazdani e Khornegah (2011) explicam que os comportamentos de cidadania organizacional fazem com que os colaboradores assumam uma consciência e desenvolvam um comportamento proativo diante de diversas situações e denotam, também, uma maior preocupação com os demais indivíduos na organização. Quando o funcionário se sente valorizado e respeitado na organização em que trabalha, ele se sente mais disposto a investir seu tempo e sua energia para o benefício da organização para além de suas obrigações legais, envolvendo-se em comportamentos de cidadania organizacional (Ahmad, Donia, Khan, & Waris, 2019). Optou-se por utilizar, no presente estudo, o quadro conceitual de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), os quais definem os comportamentos de cidadania organizacional como atos de troca social oferecidos de maneira voluntária pelos trabalhadores às organizações.

Embora a literatura no Brasil ainda seja incipiente se comparada à internacional (Estivaleta, Costa, & Andrade, 2014), nas últimas três décadas, o interesse pelos comportamentos de cidadania organizacional aumentou (Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2014). Por exemplo, existem evidências da relação entre comportamentos de cidadania organizacional e diversos resultados positivos individuais e organizacionais (Donia, Johns, Raja, & Ayed, 2017). Dessa maneira, alguns estudos empíricos colocam os comportamentos de cidadania organizacional como antecedentes do desempenho no trabalho e da eficiência organizacional (Organ, 1988; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005), assim como essenciais para obter vantagem competitiva no negócio (Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011). Por outro lado, os comportamentos de cidadania organizacional são

influenciados pelos valores relativos ao trabalho, pela satisfação no trabalho e confiança na organização (Andrade, Costa, Estivalete, & Lengler, 2017; Dias & Oliveira, 2016).

Diversos pesquisadores apontam que, ao perceberem comportamentos virtuosos entre os colaboradores, os indivíduos apresentam melhorias no comprometimento, participação, confiança e colaboração, o que, como resultado, contribuem para a performance organizacional (Bright et al., 2006; Koys, 2001; Podsakoff et al., 2000; Walz & Niehoff, 2000). Nesta linha, práticas de GP promovem benefícios tanto para a organização quanto para sua força de trabalho, pois quando as organizações estão dispostas a oferecer programas que gerenciem e desenvolvem sua força de trabalho, comportamentos de cidadania organizacional são exibidos (Lockhart, Shahani, & Bhanugopan, 2020). Ressalta-se, ainda, que a percepção das virtudes organizacionais por parte dos colaboradores pode estimular o surgimento de comportamentos extras-papéis, aumentando o bem-estar individual e organizacional a longo prazo, bem como promovendo um maior engajamento no trabalho (Rego et al., 2010; Singh, David, & Mikkilineni, 2018).

Por conseguinte, com base nas evidências supracitadas, assim como na lacuna identificada na literatura no que se refere à investigação das relações entre as variáveis mencionadas, este estudo pretende responder à seguinte pergunta: virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional possuem associação? Nesse sentido, para responder à pergunta proposta, o objetivo geral é identificar a relação existente entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional no contexto do serviço público.

Para a consecução do objetivo geral, são propostos os objetivos específicos a seguir: I) Desenvolver uma proposta de medida da percepção de práticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público, denominada EPGP Pública; II) Obter indícios de validade exploratória e confirmatória da EPGP Pública; III) Identificar a percepção de virtudes organizacionais dos servidores pesquisados; IV) Identificar a percepção em relação às práticas de gestão de pessoas dos servidores pesquisados; V) Identificar comportamentos de cidadania organizacional dos servidores pesquisados; VI) Identificar a relação existente entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional, a partir do quadro conceitual da gestão estratégica de pessoas, no contexto do serviço público.

A relevância do estudo reside na contribuição que apresenta para o avanço nas pesquisas sobre comportamento organizacional positivo, sobretudo na relação ainda inexplorada entre as virtudes organizacionais, as práticas de gestão de pessoas e os comportamentos de cidadania

organizacional. Destaca-se, também, a contribuição para os estudos organizacionais que pesquisam modelos de antecedentes e consequentes das variáveis em questão.

Vislumbra-se, também, uma contribuição de cunho social, uma vez que a promoção de melhores ambientes de trabalho em organizações públicas, locus eleito para a presente pesquisa, pode resultar em servidores mais empenhados em efetivamente servir bem à sociedade. Van der Wal (2016) destaca que um bom desempenho em organizações do setor público inclui crescimento econômico sustentado, progresso, inovação, bem-estar e ausência de corrupção.

Por fim, concernente à contribuição prática, esse estudo esboçará um diagnóstico para os gestores públicos, na medida em que identificará a percepção de virtudes organizacionais, de práticas de GP e de comportamentos de cidadania organizacional dos servidores. Tal diagnóstico contribuirá para o planejamento estratégico de gestão de pessoas no intuito de aprimorar a efetividade na elaboração e implementação de estratégias, políticas e práticas organizacionais, onde virtudes e comportamentos de cidadania são incentivados. Ademais, tendo em vista a importância do bem-estar psicológico individual, a criação e manutenção de locais de trabalho “saudáveis” deve ser uma prioridade para as organizações (Ribeiro & Rego, 2010).

1.1 Estrutura da Tese

Para alcançar os objetivos pretendidos, esta tese está estruturada em sete capítulos, sendo o primeiro essa introdução e o último as conclusões. Os demais capítulos são estudos interdependentes e complementares, sendo estruturados em formato de artigos científicos, que apresentam estrutura própria. Destaca-se que as referências utilizadas na construção desses estudos serão elencadas ao final desta tese, haja vista que muitas são comuns a todos os artigos.

Após a Introdução, o segundo, o terceiro e o quarto capítulos compuseram, cada um, um artigo de revisão sistemática da literatura internacional, com análises bibliométricas, no intuito de apresentar um panorama do estado da arte atual de cada variável. Estes artigos de revisão abrangeram os principais conceitos, fundamentos, pressupostos, instrumentos de medida, assim como estudos empíricos que investigaram seus antecedentes e consequentes, de forma a identificar lacunas para subsidiar a proposição de uma agenda de novas pesquisas nos temas. Na sequência, o quinto e o sexto capítulos também foram elaborados em forma de artigos científicos, de forma que a tese reúne 5 artigos, os quais contemplam a consecução dos objetivos específicos propostos.

O embasamento teórico que fundamenta esta tese quanto às variáveis que compõem o estudo, quais sejam, virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos

de cidadania organizacional, está apresentado no segundo, terceiro e quarto capítulos, respectivamente. Ressalta-se que, conquanto os objetivos específicos dessa tese tenham sido atingidos por meio dos capítulos 5 e 6, as revisões sistemáticas e bibliométricas da literatura de cada variável foram realizadas por meio de métodos qualitativos, além dos procedimentos para o desenvolvimento da EPGP Pública, o que permite caracterizar o estudo como multimétodo.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados dos objetivos I e II, que se dedicou a desenvolver uma proposta de medida da percepção de práticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público, denominada EPGP Pública e, também, obter indícios de validade exploratória e confirmatória da EPGP Pública, examinando sua confiabilidade, validade interna (qualidade dos itens), validade de construto (convergente, discriminante e nomológica) e validade de conteúdo (adequação teórica). Neste estudo, foram obtidas 457 respostas de servidores de uma instituição pública. Os dados foram examinados por meio de análises fatoriais exploratória e confirmatória, via modelagem por equações estruturais. Além disso, como proposta de demonstração da aplicação da EPGP Pública, como ferramenta diagnóstica, são apresentados os dados referentes à percepção dos servidores pesquisados quanto às práticas de gestão de pessoas.

Os resultados dos objetivos III, IV, V e VI foram abordados no sexto capítulo. Foram realizados cinco testes de hipóteses que visavam investigar a relação entre as variáveis virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional. Para tanto, foram analisadas 194 respostas de duas instituições públicas. Além das análises descritivas para verificar a percepção dos respondentes quanto às variáveis do estudo, foram realizadas análises de regressão (*path analysis*), também por meio da modelagem por equações estruturais.

Por fim, o sétimo capítulo, das conclusões, destacou uma síntese geral dos principais resultados obtidos em cada artigo/capítulo da tese, encerrando com as contribuições, implicações, limitações e sugestões para estudos ulteriores.

Dos 5 artigos, 3 já foram aprovados e apresentados nos principais congressos nacionais de administração (EnANPAD e SemeAD) e 1 deles recebeu *fast-track* e foi publicado em um periódico Qualis B2 (Revista de Administração da UNIMEP).

2 Por onde andam as virtudes tão desejadas nas organizações de trabalho? Itinerários da produção científica e agenda de pesquisa¹

Resumo

O ambiente organizacional atual demanda aos pesquisadores e gestores a necessidade de maior compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas no contexto laboral. Na perspectiva do movimento dos estudos organizacionais positivos, ganharam relevância as virtudes organizacionais, que no campo do comportamento organizacional apresenta avanços tanto para os colaboradores quanto para a organização, haja vista a importância de locais de trabalho cada vez mais saudáveis. Neste sentido, o objetivo do presente estudo é apresentar um panorama das publicações científicas sobre virtudes organizacionais, por meio de uma revisão sistemática, com análises bibliométricas, utilizando o *software VOSviewer*. Essencialmente, desvelou-se o aumento do interesse dos pesquisadores no tema, haja vista seu caráter estratégico para as organizações, bem como o domínio da produção americana, inglesa e irlandesa. Ademais, os resultados foram discutidos e as lacunas identificadas inspiraram o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa para futuras investigações.

Palavras-chave: Virtudes Organizacionais; Revisão Sistemática; Agenda de Pesquisa; *VOSviewer*.

Abstract

The current organizational environment demands from researchers and managers the need for a better understanding of human behavior and social interactions in the work context. In the perspective of the movement of positive organizational studies, the organizational virtues gained relevance, which in the field of organizational behavior presents advances for both employees and organization, given the importance of increasingly healthy workplaces. In this sense, the aim of this study is to present a panorama of the scientific publications on organizational virtues, through a systematic review, with bibliometric analyzes, using the software *VOSviewer*. Essentially, the interest of the researchers in the subject was increased, given their strategic nature for the organizations, as well as the dominance of American, English and Irish production. In addition, the results were discussed and the gaps identified inspired the development of a research agenda for future investigations.

Keywords: Organizational Virtues; Systematic Review; Research Agenda; *VOSviewer*.

¹ Artigo apresentado e publicado, em sua versão em inglês, nos Anais do XLIII Encontro da ANPAD – ENANPAD 2019 e submetido à Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT.

2.1 Introdução

O atual ambiente organizacional e as modificações do mercado de trabalho demandam que o trabalhador seja flexível e capaz de se adaptar a novas exigências, desafios e dificuldades (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo, & Goulart, 2011). Isso acarreta um maior desafio para pesquisadores e gestores ao ser evidenciada a necessidade de ampliar a compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas (Estivaleta, Costa, & Andrade, 2014), tendo em vista que as pessoas representam competências essenciais de diferenciação estratégica organizacional (Horta, Demo, & Roure, 2012).

Assim, frente a um ambiente organizacional em que a confiança vem se desgastando, os pesquisadores devem expandir suas investigações em campos que representem propósitos significativos e qualidades enobrecedoras no contexto laboral (Cameron, Bright, & Caza, 2004). Esse ambiente complexo e dinâmico permite que as organizações desenvolvam competências de modo a evoluir por meio da auto-organização de novos padrões de comportamento (Olson & Eoyang, 2001).

Nesse contexto, o movimento teórico dos estudos organizacionais positivos conquistou destaque na última década como uma corrente de investigação orientada para melhorar os resultados organizacionais, usando suas forças internas (Cunha, Rego, & Lopes, 2013). Na psicologia positiva, os estudos combinam riqueza conceitual, rigor metodológico e ambição prática (Cameron & Spreitzer, 2012). Outrossim, não pretendem oferecer panaceias para os problemas, e sim proporcionar quadros de pensamento e evidência empírica com potencial de ação para uma atuação positiva, de modo a exercitar o desenvolvimento das virtudes humanas com base em proposições positivas e realistas (Cunha et al., 2013).

Em complementação, com o aumento da turbulência financeira que o mundo tem vivido nas últimas décadas (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011) e, conseqüentemente, uma desordem no ambiente de trabalho (Ahmed, Rehman, Ali, Ali, & Anwar, 2018), diversos pesquisadores têm valorizado investigações que contemplem a virtuosidade organizacional (McLeod, Moore, Payne, Sexton, & Evert, 2018; Moore & Beadle, 2006; Wright & Goodstein, 2007). As recentes quedas morais e éticas de várias organizações também têm contribuído para esse interesse (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010). De acordo com McLeod et al. (2018) destaca-se, também, que virtudes organizacionais têm causado efeito no desempenho, seja a nível individual ou coletivo.

Do mesmo modo, com o aumento da desconfiança entre os membros da organização, Rego et al. (2010) sugerem que seja fortalecida a necessidade de valorização das virtudes

organizacionais, corroborando com as ideias de vários estudiosos (Hamrahi, Najafbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015; Singh, David, & Mikkilineni, 2018; Wright & Goodstein, 2007). No entanto, muitas pesquisas têm se voltado para a perspectiva do indivíduo (Bright, Cameron, & Caza, 2006; Comte-Sponville, 2009), como criação de amor e empatia (Ribeiro & Rego, 2010); saúde e resiliência frente a adversidades (Myers, 2000); engajamento no trabalho e felicidade (Singh et al., 2018); trazendo assim uma lacuna para a literatura científica de estudos que explorem a importância das virtudes no âmbito organizacional (Hamrahi et al., 2015; Wright & Goodstein, 2007). Ressalta-se que os resultados de pesquisas dessa natureza podem oferecer contribuições tanto para os colaboradores quanto para a organização (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004; Singh et al., 2018).

Não obstante a patente relevância do tema para as organizações, ancorada pelo crescente interesse dos pesquisadores, não foi localizada nenhuma revisão bibliométrica sobre o tema, de sorte que o presente trabalho tem como objetivo precípua apresentar um panorama das publicações científicas sobre virtudes organizacionais. Ademais, pretende-se também analisar o perfil demográfico dos artigos; identificar os periódicos e países que mais publicaram sobre o construto; verificar os artigos com maior acoplamento bibliográfico; analisar as citações; apresentar a exposição lexicográfica das palavras-chave dos artigos; e propor uma agenda de pesquisa para futuras investigações.

Para a consecução do objetivo proposto, além dessa introdução, será apresentada, primeiramente, a fundamentação teórica sobre virtudes organizacionais e posteriormente serão expostos os procedimentos e métodos. Em seguida, serão apresentados e discutidos os resultados produzidos e uma agenda de pesquisa para futuros trabalhos será delineada.

2.2 Virtudes Organizacionais: conceitos, fundamentos, contextos e medidas

A palavra virtude tem sua raiz no latim “*virtus*”, significando força ou excelência (Cameron et al., 2003). Aristóteles ainda a conceituava como “valores internos que caracterizam um indivíduo” (Solomon, 1992, p. 300). Complementando a visão aristotélica, a virtuosidade é vista como desejos e ações que produzem o bem pessoal e social, sendo adquirida por meio da prática e do hábito, não sendo inata (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Gowri, 2007).

Segundo Gomide Jr., Vieira e Oliveira (2016, p. 301), as virtudes são enfatizadas como “uma disposição ou capacidade do indivíduo se manter em um sentido moralmente válido a fim de alcançar o bem, a vida boa ou a excelência, estando relacionadas a qualidades que se referem ao caráter moral do sujeito”. Na mesma perspectiva, Vásquez (1997) também associa a virtude

com a capacidade do indivíduo em agir moralmente de maneira positiva, intencionando o bem e propõe que o vício seja o contrário, disposição de querer o mal. Ainda, Cameron et al. (2004) entendem a virtude como o que os indivíduos aspiram ser em seu melhor estado.

Outrossim, virtudes têm sido descritas como comportamentos e resultados enobrecedores, o melhor da condição humana, a essência da humanidade, as mais altas aspirações de seres humanos (Bright et al., 2006; Cameron, 2003; Tjeltveit, 2003) e aquilo que traz saúde, felicidade, transcendência, significado e resiliência (Myers, 2000; Ryff & Singer, 1998). Para Peterson e Seligman (2004), as virtudes manifestam-se por meio de demonstrações de coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência. Em discussão análoga, La Taille (2002) afirma que a representação que o indivíduo tem de si traz três tipos de valores, sendo eles: não morais (beleza, fama, glória), imorais (ser violento) e valores coerentes com as regras morais (justiça). Além desse último, o autor afirma que existem também os valores que conferem sentido às regras morais, aumentando a significação humana, denominando-os de virtudes.

Adicionalmente, Morales-Sánchez e Cabello-Medina (2015) afirmam que todas as virtudes são hábitos no caráter do indivíduo, mas nem todos os hábitos são virtudes. Quanto a essa afirmação, Cunha e Rego (2015, p. 351) postulam uma análise mais cautelosa, “sob pena de se considerar que a virtude é algo intrínseco a algumas pessoas e, por isso, imutável ou não aprendível”. Dessa forma, os autores dividem as virtudes em quatro abordagens, quais sejam: a virtude como disposição, ou seja, a tendência para atuar de modo virtuoso; a virtude como interação generativa, conseqüente da aprendizagem pelo exemplo positivo; a virtude como processo cultural, que decorre da pressão de ambientes positivos; e a virtude como trabalho, decorrente da prática cotidiana de uma abordagem moralmente equilibrada. Bright et al. (2006) complementam ao afirmarem que ações virtuosas inspiram mais ações virtuosas.

Para virtude ser considerada um tema moral, primeiramente avalia-se se seu conteúdo possui valor moral em seus objetivos ou nas pessoas-alvo e, em seguida, analisa-se se as virtudes têm valor moral nos diferentes sistemas éticos (La Taille, 2001; Vieira, 2014). Nessa linha, Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001) afirmam que as virtudes representam o que os indivíduos acreditam ser uma conduta ética e moral. Por conseguinte, a ética, a moral e as virtudes tornaram-se objeto recente de discussão (Gomide Jr. et al., 2016; Manz, Anand, Joshi, & Manz, 2008) e, no âmbito organizacional, pode-se afirmar que sua atenção vem crescendo desde o final do século XX (Ferrell et al., 2001).

Dessa maneira, Vásquez (1997) afirma que a moral se refere a um conjunto de princípios, valores, normas ou regras de comportamento que regulam as relações entre os

homens e entre esses e a sociedade. Já a ética remonta às ideias aristotélicas (Aristóteles, 2006) e diz respeito a uma ciência ou teoria do comportamento moral dos homens em sociedade (Vásquez, 1997). Srouf (2005) ressalta que os dois termos devem ser considerados distintos, pois a disciplina não se confunde com seu objeto de estudo. Portanto, conforme o autor, enquanto a ética teoriza sobre as condutas morais em sua natureza histórica, a moral se refere a um conjunto de normas que se estende para a sociedade como um todo, as quais expressam os interesses e as visões de mundo das coletividades.

Destarte, para tomar decisões e resolver problemas, os indivíduos recorrem a normas que julgam serem mais adequadas, formulam juízos, avaliam decisões e, por vezes, buscam determinados argumentos ou razões para justificar a decisão tomada ou os passos dados (Vásquez, 1997). Dessa forma, supõe-se que um conjunto de princípios, regras, normas, metas e valores organizacionais, quando interiorizado pelo indivíduo, constituir-se-ia como a base de seu compromisso moral com a organização; virtudes morais encontram-se, portanto, entre essas bases (Ribeiro & Rego, 2010).

Em consequência, as virtudes podem ser praticadas tanto no nível individual quanto no coletivo (Cameron et al., 2004; Cunha & Rego, 2015). No nível coletivo, as virtudes podem apresentar duas formas: virtudes nas organizações e virtudes por meio das organizações (Bright et al., 2006). Virtudes nas organizações se relacionam com o comportamento dos indivíduos na organização (Fowers & Tjeltveit, 2003). Já as virtudes por meio das organizações referem-se a facilitadores que promovem e estimulam as virtudes em seus membros (Bright et al., 2006). Cunha, Rego e Cunha (2005) ressaltam, todavia, que as virtudes organizacionais são inseparáveis das virtudes individuais.

Para Bright et al. (2006), quando ocorre em organizações, os grupos agem de maneira a demonstrar virtudes que incluem ações que seriam mais difíceis de serem realizadas de maneira individual. Além disso, o efeito das virtudes coletivas pode apoiar uma condição em que o impulso para buscar excelência torna-se parte da cultura da organização (Cameron et al., 2004). Os autores acrescentam, ainda, que em nível agregado, as virtudes têm sido associadas às organizações, comunidades e culturas, ao justificar que a prosperidade de uma economia e a longevidade de uma sociedade dependem das virtudes, haja vista que sua existência implica a internalização de normas morais necessárias à estabilidade e à harmonia social.

As virtudes organizacionais podem ser divididas em dois tipos: tônicas ou fásicas (Park & Peterson, 2003). Os pesquisadores afirmam que as virtudes tônicas são uma condição geral, podem existir a qualquer momento; enquanto as virtudes fásicas são dependentes de um evento externo, ou seja, ocorrem apenas quando um acontecimento desperta sua necessidade. Como

exemplo, os autores destacam a integridade como virtude tônica e o perdão, iniciado por uma ação ofensiva, como virtude fásica.

Outrossim, a combinação de esforço pessoal, cultura organizacional e trabalho virtuoso desenham um triângulo propiciador de organizações virtuosas, qualificando, portanto, as virtudes como a expressão comportamental de valores praticados no cotidiano (Cunha & Rego, 2015). Quando os indivíduos percebem a organização como virtuosa, desenvolvem um forte sentido de comunidade, pois sentem que podem satisfazer a suas necessidades sociais, tendendo a agir reciprocamente com atitudes positivas em relação à organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Cabe destacar que a virtuosidade não se refere a uma condição de tudo ou nada, porquanto nem indivíduos nem organizações são completamente virtuosos ou não-virtuosos, nem são virtuosos o tempo todo (Cameron et al., 2004). Para os autores, há três atributos-chave das virtudes nos estudos organizacionais, a saber: impacto humano, em que as virtudes estão associadas ao progresso individual e moral dos seres humanos (Cameron et al., 2004; Ryff & Singer, 1998); bondade moral, pois representa o que é bom, correto e digno de ser cultivado (McCullough & Snyder, 2000); e melhoria social, que se estende para além dos benefícios pessoais do interessado (Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

Isso posto, o construto de percepção de virtudes organizacionais refere-se às ações dos indivíduos, às atividades coletivas e aos processos ou atributos culturais que praticam, apoiam, disseminam e perpetuam a virtuosidade nas organizações (Cameron et al., 2004). As virtudes organizacionais podem contribuir com efeitos amortecedores diante de traumas organizacionais, porque previnem comportamentos e efeitos negativos e permitem às organizações enfrentar dificuldades e crises de modo mais eficaz (Cunha et al., 2013). Não obstante, para os gestores, é um desafio a conjugação do discurso habitualmente hostil da linguagem gerencial com práticas humanistas e com ênfase nas virtudes (Rego, Cunha, & Clegg, 2012).

Por outro lado, quando as organizações passam por situações de mudança, ambiguidade do mercado e de incerteza, as virtudes podem assumir um papel de guiar a organização para um melhor desempenho (Baker & Dutton, 2007; Bright et al., 2006; Caza, Barker, & Cameron, 2004; Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011; Dawson, 2018). Para os investigadores, isso pode ser realizado por meio de dois atributos de qualidade, sendo o primeiro o amplificador, que favorece ou reforça comportamentos, atitudes, contextos positivos e, o segundo, o amortecedor, com vistas a proteger a instituição de consequências negativas, criando

resiliência e fazendo com que a organização se recupere mais rápido de traumas (Caza et al., 2004; Gittell & Cameron, 2002).

Em relação às medidas do construto, destaca-se o instrumento desenvolvido e validado por Cameron et al. (2004), o qual liga virtudes organizacionais com níveis elevados de desempenho, sendo composto por cinco dimensões: confiança, integridade, perdão, compaixão e otimismo (Ribeiro & Rego, 2010). Em outra exploração, utilizando o mesmo instrumento, Bright et al. (2006) buscaram confirmar a escala anterior e ainda obtiveram melhores índices psicométricos, utilizando como indicadores produtividade, inovação, qualidade, retenção de consumidores e lealdade dos funcionários. Em outra perspectiva, no contexto brasileiro, Gomide Jr. et al. (2016) construíram e buscaram evidências de validade de um instrumento de medida sobre a percepção de virtudes morais organizacionais com base nos modelos teóricos de oito dimensões (amizade, autocontrole, confiança, empatia, equidade, generosidade, honestidade, veracidade) relacionadas por Ferrell et al. (2001) e Gomide (2011). Esse último estudo resultou na validação do instrumento e revelou três fatores: boa-fé organizacional, confiança organizacional e generosidade organizacional.

Ainda por esse ângulo, destaca-se que comportamentos virtuosos entre os colaboradores do tipo lealdade, cuidado e compartilhamento geram melhorias no comprometimento, colaboração, participação e confiança entre os indivíduos, o que, por sua vez, também contribui para uma melhor efetividade organizacional (Bright et al., 2006; Koys, 2001). Para Rego et al. (2010) e Singht et al. (2018), além dos benefícios mencionados, colaboradores que percebem virtudes organizacionais vão além do comportamento de desempenho. Os pesquisadores enfatizam que comportamentos extra-papéis surgirão, aumentando o bem-estar individual e organizacional em longo prazo, comportamentos de cidadania e engajamento no trabalho.

2.3 Método

A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística que detecta modelos ou padrões de pesquisas e envolve o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento científico (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Além disso, essa técnica revela o comportamento e o desenvolvimento de uma área do conhecimento, ao indicar lacunas teóricas e empíricas da produção científica (Araújo & Alvarenga, 2011).

Dessa maneira, visando à consecução do objetivo deste estudo, foi realizado um levantamento das publicações científicas sobre virtudes organizacionais, em abril de 2019, na base de dados científica *Web of Science*, por ser considerada uma das mais robustas e principais bases de periódicos internacionais (Chadegani et al., 2013), utilizando as palavras-chave

“*organizational virtue*”, “*organizational virtuousness*”, assim como o respectivo termo em plural “*organizational virtues*”, também com a variação no inglês britânico “*organisational*” para ambos os termos, fazendo uso do operador booleano “*OR*”. Filtrou-se os resultados para o tipo documental “artigo”, e a busca abordou título, resumo ou palavras-chave dos mesmos. Não foi realizada delimitação de espaço temporal, para assim fazer uma investigação de todos os estudos, desde os seminais até os mais recentes, retratando o estado da arte do construto. Ademais, não houve filtro por área de conhecimento por se tratar de um tema multidisciplinar. Dessa pesquisa, retornaram 30 artigos.

Para apresentar os resultados coligidos foram utilizadas figuras geradas pelo *software VOSviewer 1.6.10*, bem como tabela gerada pelo *software Microsoft Excel*. Com o uso do *VOSviewer* foi possível agrupar os artigos em *clusters*. O objetivo deste agrupamento em classes correlacionadas parte do princípio de que os vocábulos estejam distribuídos em grupos de artigos com focos de investigação similares, dentro do tema, de modo que uma palavra não componha classes distintas (Kronberger & Wagner, 2002). Ainda, as técnicas de análise dos dados também foram complementadas pelos pressupostos de Bardin (2016) quando, na perspectiva da análise de conteúdo, traz a discussão sobre a associação ou a análise das relações, não se buscando apenas a frequência com que as palavras aparecem no *corpus* textual, mas também a relação entre esses elementos.

Ademais, as ferramentas do *software Iramuteq 0.7 alpha 2* foram utilizadas na construção da nuvem de palavras (*word cloud*) com base nas palavras-chave dos artigos, objetivando mostrar a frequência com que aparecem no texto por meio da visualização lexicográfica das palavras contidas no *corpus* textual examinado.

2.4 Análise e Discussão dos Resultados

Com o propósito de analisar o perfil demográfico da produção científica sobre o tema, é apresentada a Figura 1, que contempla a evolução da quantidade de publicações por ano. Nesse sentido, verifica-se que a primeira publicação sobre o tema virtudes organizacionais ocorreu em 2009, seguindo os parâmetros da busca apresentados na seção de Método. Além disso, observa-se que quase 50% das obras encontradas foram publicadas nos últimos 2,5 anos (2017, 2018 e 2019 – até o mês de abril), o que demonstra o aumento do interesse por parte dos pesquisadores nessa temática, possivelmente derivado da necessidade premente de se repensar a atuação organizacional a partir do envolvimento de áreas que representem o mais alto potencial humano, como as virtudes (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Peterson & Park, 2006).

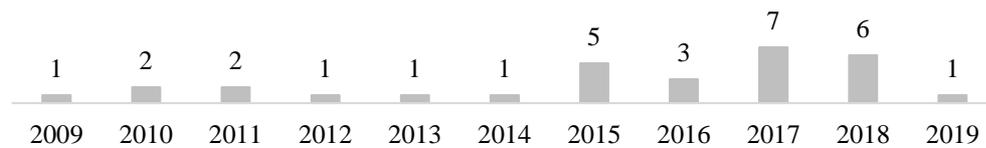


Figura 1. Quantidade de publicações por ano

No que tange aos periódicos que mais publicaram sobre o tema, destacam-se o *Journal of Business Ethics*, com 6 publicações, e o *European Management Journal*, com 4 publicações. Adicionalmente, os países que mais publicaram sobre o construto são, respectivamente, Estados Unidos, Inglaterra e Irlanda. Também, concernente aos autores que mais publicaram, são ressaltados: Mario Fernando, da Universidade de Wollongong (Austrália); Margaret L. Kern, da Universidade de Melbourne (Austrália); Lea Waters, da Universidade de Melbourne (Austrália); e Paige Williams, também vinculada à Universidade de Melbourne (Austrália). Já quanto aos artigos que receberam mais citações, os dados são apresentados em ordem decrescente: Rego et al. (2010), com 78 citações; Rego et al. (2011), com 33; Bright, Winn e Kanov (2014), com 30; e Fernando (2010), com 23 citações coletadas no relatório gerado pela base *Web of Science*.

Ademais, o registro da lista de referências em um trabalho científico reflete o processo de construção do conhecimento do pesquisador e apresenta, ainda, o diálogo estabelecido por ele com seus pares (Grácio, 2016). Assim, segundo a autora, ao citar uma referência, o pesquisador revela quais referenciais teóricos e metodológicos compõem o desenvolvimento do seu trabalho. Dessa maneira, com vistas a mapear as proximidades temáticas, teóricas e/ou metodológicas entre autores, artigos, periódicos, países ou outras unidades de análise, Marshakova (1981) aponta que existem dois métodos principais de análise relacional das citações, a saber: análise de acoplamento bibliográfico e análise de cocitação.

Para proceder a tais análises dos 30 artigos verificados, utilizou-se o *software VOSviewer*, o qual aprimora o mapeamento bibliográfico mediante a identificação de grupos de publicações associadas (Eck & Waltman, 2017). Assim, a fim de investigar como o tema em questão se encontra na literatura, foi realizado um estudo de acoplamento bibliográfico (*bibliographic coupling*), que mede a relação entre dois artigos com base no número de referências em comum citadas pelos dois artigos (Grácio, 2016). Segundo Egghe e Rosseau (2002), se há um item de referência em comum entre dois artigos, eles estão bibliograficamente acoplados, apresentando, dessa forma, proximidade teórica e/ou metodológica (Kessler, 1965). Nesse sentido, a intensidade do acoplamento de dois artigos depende da quantidade de

referências que eles têm em comum e quanto maior o número de referências em comum, maior será a força de ligação entre eles (Egghe & Rousseau, 2002).

Nessa perspectiva, a Figura 2 apresenta os 10 artigos com maior força total de ligação entre eles, subdivididos em 3 *clusters*. Destaca-se que Meyer (2018), Pires e Nunes (2018) e Ahmed et al. (2018) possuem maior intensidade de acoplamento bibliográfico.

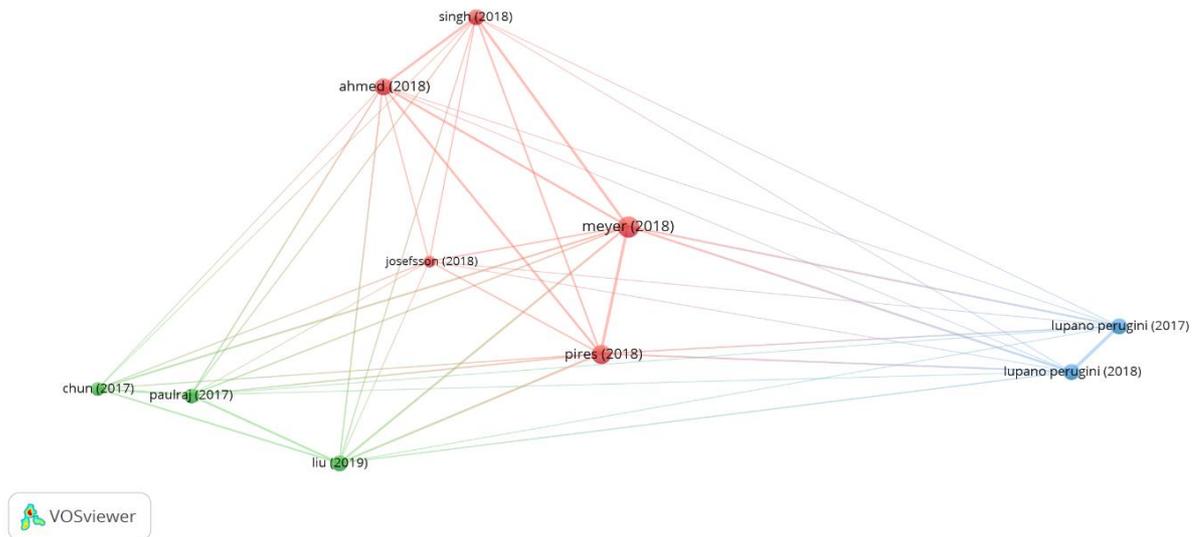


Figura 2. Acoplamento bibliográfico

O *cluster* vermelho está associado a estudos que focam essencialmente nos colaboradores, em seu engajamento e naquilo que preconiza a Psicologia Positiva: ambientes de trabalho saudáveis. Como é o caso do estudo de Areskoug Josefsson, Avby, Andersson Back e Kjellstrom (2018), ao sugerir que abordagens úteis para ambientes de trabalho saudáveis poderiam se dar pelo investimento em questões de virtuosidade organizacional, comprometimento dos colaboradores e alegria no trabalho. Felicidade e envolvimento no trabalho, inclusive, é tema abordado no estudo de Singh et al. (2018). Na mesma linha, Ahmed et al. (2018) estudaram a relação entre virtudes organizacionais, bem-estar afetivo e envolvimento no trabalho. Já Pires e Nunes (2018) exploraram o papel da virtuosidade organizacional como um mecanismo por meio do qual as práticas de gestão pessoas conduzem a níveis mais elevados de comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Por fim, Meyer (2018) propõe ideias potenciais sobre como desenvolver ainda mais o conceito de virtuosidade organizacional positiva.

Já o *cluster* verde, por sua vez, está relacionado à ética das virtudes e à responsabilidade social corporativa. Para Liu, Wang e Chen (2019), a responsabilidade social da corporação inclui a responsabilidade relacional pelas partes interessadas contratuais e também a responsabilidade pública por toda a sociedade. Assim, para os autores, com a finalidade de

melhorar o entusiasmo das empresas em assumir a responsabilidade social, diferentes medidas de gestão devem ser tomadas de acordo com a orientação da identidade das organizações, assim como o cultivo da virtude nas organizações. Chun (2017) alerta empresas globais a se concentrarem na criação de uma imagem diferenciada, com base na responsabilidade social e na ética das virtudes nas organizações e, de maneira semelhante, o estudo de Paulraj, Chen e Blome (2017) sugere que os motivos morais e virtuosos estão por trás do engajamento de uma empresa nas práticas de gestão da sustentabilidade.

Finalmente, o *cluster* azul é composto por estudos que relacionam as virtudes a outras variáveis do comportamento organizacional. Este *cluster* é representado pelos trabalhos de Lupano Perugini (2017) e Lupano Perugini e Castro Solano (2018). O estudo de 2017 buscou encontrar diferenças nas virtudes organizacionais, segundo variáveis pessoais (como posição) e organizacionais (por exemplo, tamanho e tipo da empresa). Sob mesma perspectiva, a pesquisa de 2018 buscou encontrar associações entre virtudes organizacionais e características positivas percebidas em organizações de trabalho, assim como as diferenças em tais virtudes de acordo com variáveis organizacionais (por exemplo, tamanho, tipo de empresa e tipo de atividade predominante). Em ambos os estudos, as virtudes organizacionais se relacionaram com medidas de desempenho e satisfação no trabalho.

Dando seguimento às análises por meio do *VOSviewer*, a análise de cocitação mede a relação entre dois artigos fundamentada no número de publicações em que estes aparecem citados concomitantemente (Grácio, 2016). Ao se verificar a força de cocitação entre dois documentos, é ressaltado o grau de associação entre pares de documentos, conforme a compreensão da comunidade de autores citantes. Dessa maneira, a proximidade e a interlocução de dois artigos são determinadas pela comunidade científica, que estabelece conexões durante o processo de geração de novos conhecimentos (Grácio, 2016). A análise de cocitação, portanto, se sustenta na identificação de artigos basilares, influentes e/ou de impacto na comunidade científica. Como resultados, foram identificadas as obras de Bright et al. (2006), Cameron et al. (2004) e Rego et al. (2010) como aqueles documentos com maior força de cocitação.

Além disso, analisou-se as palavras-chave mais frequentes nos 30 artigos encontrados, por meio da nuvem de palavras, apresentada na Figura 3 e elaborada por meio do *software Iramuteq*. Dessa maneira, algumas reflexões podem ser aventadas. Das 111 palavras-chave encontradas, 17 delas foram “*organizational virtuousness*”, o que já era esperado, por se tratar da temática da presente análise. A palavra “*virtue*” apareceu 4 vezes, assim como “*happiness*”, o que pode inspirar que as organizações devem gerenciar seus colaboradores de maneira a

promover a felicidade no trabalho por meio da criação de climas organizacionais virtuosos (Rego et al., 2011). As demais palavras expostas na Figura 3 foram mencionadas 3 vezes.

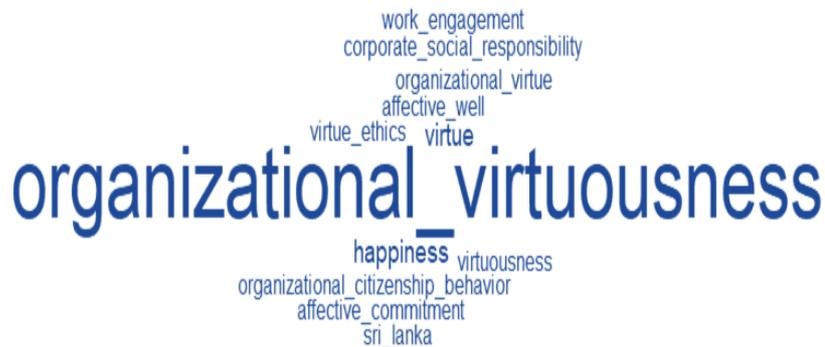


Figura 3. Nuvem de palavras

Com a finalidade de ampliar a discussão sobre os artigos encontrados na temática de virtudes organizacionais, mas não pretendendo esgotar essa questão, além dos dados já apresentados, uma teia sequencial anual (conforme Figura 1) sobre o tema trará resumidamente objetivos/resultados dos artigos trabalhados na presente pesquisa.

Partindo da publicação de 2009, Beale e Fernando (2009) examinaram a influência do curto prazo na genuinidade das iniciativas ambientais corporativas. Para os autores, a virtuosidade é necessária por genuinidade na filantropia corporativa. Ao final, os pesquisadores apresentaram um modelo para analisar a visão de curto prazo e a genuinidade.

Já no ano de 2010, foram constatados dois trabalhos. Rego et al. (2010) investigaram se a percepção de virtudes organizacionais prediz comportamentos de cidadania organizacional mediada pelo bem-estar afetivo. Fernando (2010), por seu turno, examinou as influências da passagem do tempo sobre três atributos da virtuosidade organizacional, a saber: impacto humano, bondade moral e incondicionalidade do benefício social. Em 2011, também foram destacados dois trabalhos. Rego et al. (2011) investigaram como as percepções das virtudes organizacionais preveem o bem-estar afetivo e o comprometimento afetivo de colaboradores. Ademais, o estudo de Fernando e Sim (2011) examinou o papel da ambiguidade estratégica na responsabilidade estendida dos líderes além da maximização do lucro.

Nos anos de 2012, 2013 e 2014, houve a publicação de um trabalho em cada ano, sendo, respectivamente, os seguintes: Fernando e Almeida (2012); Sadler-Smith (2013) e Bright et al. (2014). O primeiro artigo examina a virtuosidade organizacional das iniciativas estratégicas de responsabilidade social corporativa, no período pós-tsunami na Ásia. O segundo combina as teorias da ética da virtude ambiental e virtuosidade organizacional ao propor a ideia de “virtuosidade ambiental organizacional” e relata que, em comum com a virtuosidade

organizacional, a virtuosidade ambiental organizacional está associada à bondade moral, ao impacto humano e ao aprimoramento social incondicional. No terceiro, sendo este um artigo teórico, teve como objetivo descrever as diferenças entre duas perspectivas, tradição filosófica e ciência social positiva sobre a ideia de virtude como fundamento teórico para a ética organizacional positiva.

Outrossim, o ano de 2015 é marcado por cinco publicações. O objetivo do trabalho de Sison e Ferrero (2015) foi explicar as diferenças entre a virtude neo-aristotélica e a virtuosidade organizacional positiva, a partir da perspectiva da ética da virtude. Chatterjee, Moody, Lowry, Chakraborty e Hardin (2015), por seu turno, basearam-se na noção de que as capacidades fundamentais da tecnologia da informação organizacional influenciam o desenvolvimento das virtudes organizacionais que, por sua vez, influenciam as capacidades de improvisação organizacional e a inovação. Williams, Kern e Waters (2015) exploraram a associação entre capital psicológico, virtudes organizacionais e felicidade no trabalho. Já Nikandrou e Tsachouridi (2015) investigaram os efeitos amortecedores das virtudes organizacionais, particularmente as reações dos colaboradores (satisfação no trabalho, intenção de desistir e disposição para apoiar a organização) às percepções da virtuosidade organizacional, tanto em condições de crise financeira. Por fim, o estudo de Gotsis e Grimani (2015) teve como propósito fornecer uma estrutura funcional englobando contribuições para o debate sobre a virtude como uma dimensão crítica das organizações contemporâneas. Como resultados, a pesquisa apresenta distinção entre as virtudes gerenciais, as atitudes dos líderes e colaboradores, por um lado, e o gerenciamento virtuoso e o desenvolvimento da liderança, bem como o treinamento virtuoso dos colaboradores, por outro.

Partindo para as publicações de 2016, Tsachouridi e Nikandrou (2016) examinaram o efeito direto e indireto da percepção das virtudes organizacionais na espontaneidade organizacional, sendo que o efeito indireto da relação foi investigado por meio do papel mediador da identidade organizacional, do orgulho e do respeito. Ademais, o estudo de Williams, Kern e Waters (2016) examina a exposição seletiva e o viés de confirmação como processos potenciais subjacentes às associações de felicidade no trabalho, capital psicológico dos colaboradores e percepções da virtude organizacional. Na investigação de Kooshki e Zeinabadi (2016), o objetivo foi testar o efeito direto e indireto da virtuosidade organizacional em comportamentos de cidadania organizacional.

No ano de 2017, constatou-se o maior número de publicações, totalizando sete artigos sobre a temática. As investigações de Chun (2017), Paulraj et al. (2017) e Lupano Perugini (2017) foram expostas na apresentação dos *clusters*. Karakas, Sarigollu e Uygur (2017) tiveram

como objetivo introduzir uma estrutura multidimensional baseada no conceito de imaginação moral para analisar e capturar virtudes diversas em organizações contemporâneas. Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini e Benton (2017) examinaram o efeito do bem-estar subjetivo, frequentemente referido como felicidade, na relação entre a virtuosidade organizacional e o desempenho no trabalho. Adicionalmente, Hur, Shin, Rhee e Kim (2017) buscaram examinar a relação entre as percepções dos colaboradores concernentes à virtuosidade organizacional e à elaboração de tarefas, assim como testar os papéis mediadores da identificação organizacional e do envolvimento no trabalho nesse relacionamento. Finalmente, Williams, Kern e Waters (2017) examinaram o reprocessamento iterativo de atitudes explícitas e implícitas como processo subjacente às associações entre atitudes positivas dos colaboradores, percepção da cultura organizacional positiva (virtuosidade organizacional) e felicidade no trabalho.

No ano de 2018, foram assinalados seis artigos, todos já apresentados nos *clusters* vermelho e azul. São eles: Meyer (2018), Pires e Nunes (2018), Lupano Perugini e Castro Solano (2018), Singh et al. (2018), Areskoug Josefsson et al. (2018) e Ahmed et al. (2018). Por fim, no presente ano, foi identificada a publicação de Liu et al. (2019), já detalhada no *cluster* verde.

2.5 Agenda de Pesquisa

Para se avaliar a interlocução entre os pesquisadores e suas funções nos diversos domínios científicos, os estudos de citação indicam procedimentos pertinentes de análise, haja vista que contribuem tanto para a visualização do processo interativo, quanto da estrutura subjacente do domínio em estudo (Grácio, 2016). Assim sendo, dentre os trabalhos pesquisados, constatou-se que as investigações de Rego et al. (2010) e Rego et al. (2011) foram os que receberam mais citações, consequentemente concentrando a autoria das publicações pelo fato de três pesquisadores serem os mesmos nas duas obras.

Em relação ao acoplamento bibliográfico, foram destacados três trabalhos do ano de 2018 que também pertencem ao mesmo *cluster*, associado a estudos que focam essencialmente nos colaboradores, em seu engajamento e naquilo que preconiza a Psicologia Positiva. Esse agrupamento merece destaque por apresentar as virtudes organizacionais ligadas ao bem-estar do colaborador sendo que, conforme os autores, seria esse um indicativo do funcionamento saudável das organizações. Dentro dessa perspectiva, cabe salientar as recomendações dos autores quando suas agendas de pesquisa apontam para a associação das virtudes organizacionais com outras variáveis do comportamento organizacional, assim como para estudos em amostras e instituições com perfis ainda não contemplados.

Por outro lado, a análise de citações demonstrou três trabalhos que sobressaíram como influentes na literatura. Não obstante, dentre esses três, dois trabalhos não fizeram parte dos artigos resgatados na presente bibliometria (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004) por não serem destacados como artigos na base de dados utilizada. No entanto, deve-se reconhecer o seu impacto como estudos seminais em virtudes organizacionais.

No tocante à nuvem de palavras, um dado que chamou a atenção refere-se ao fato de o termo virtuosidade organizacional ter aparecido dezessete vezes em contraponto ao termo virtude organizacional, com três aparições. Neste sentido, infere-se que, na literatura científica, os estudos têm remetido mais ao primeiro termo quanto tratam do assunto.

Em relação às limitações desta revisão, pode-se destacar que, em alguns estudos, a virtude organizacional não foi a variável principal, o que traz uma reflexão sobre a construção do campo na literatura científica, haja vista também a incipiente quantidade de artigos, demonstrando ser essa uma temática promissora e em ascensão no campo do comportamento organizacional. Ainda, o foco desta revisão foi em artigos científicos publicados em periódicos de primeira linha, de modo que a produção sobre o tema em outlets como artigos de congressos, handbooks, teses e dissertações, não foi esgotada.

Avançando para a agenda de pesquisa, a partir das lacunas identificadas nos itinerários de produção traçados, a despeito da notoriedade das virtudes organizacionais para os colaboradores, igualmente para as organizações, as pesquisas sobre o tema são escassas na literatura científica (Dawson, 2018; Hamrahi et al., 2015), o que foi confirmado pelos resultados da presente revisão. À vista disso, torna-se iminente a necessidade de mais estudos que relacionem virtudes organizacionais com outras variáveis do comportamento organizacional, como cultura, justiça organizacional, liderança, resiliência no trabalho, suporte organizacional, práticas de gestão de pessoas, valores organizacionais e comportamentos de cidadania organizacional, avançando, mormente, para o teste de modelos mais complexos incluindo mediação e moderação. Dessa forma, as virtudes poderiam ser agregadas aos modelos de tomada de decisão gerencial e propaladas em todas as áreas da organização, como forma de alavancar não só os resultados organizacionais, mas também e prioritariamente, o bem-estar afetivo, social e sustentável dos colaboradores.

Outrossim, pode-se conjecturar como agenda de pesquisa a realização de estudos multimétodo, a fim de propiciar uma melhor compreensão do fenômeno. Opinião semelhante é manifestada por Meyer (2018), quando afirma que estudos qualitativos desenhariam uma imagem das qualidades internas da organização e tal abordagem poderia ser reforçada por meio da utilização adicional de métodos quantitativos. Destarte, a tão necessária triangulação

metodológica traria ganhos importantes em termos de validade e confiabilidade nas pesquisas, ao mesclar a descrição e explicação dos fenômenos com a luz lançada pelas estratégias qualitativas às suas especificidades. Soma-se a essa agenda futuras pesquisas em organizações nas quais as virtudes parecem desempenhar uma função mais relevante, como em organizações não-lucrativas, serviços de saúde e assistência comunitária (Pires & Nunes, 2018).

Quando uma organização passa por situações de mudanças e incertezas, as virtudes podem guiá-la para um melhor desempenho (Baker & Dutton, 2007; Bright et al., 2006; Caza et al., 2004; Cameron et al., 2011; Dawson, 2018). Assim, são bem-vindos estudos longitudinais que alcancem situações de crise, como a pesquisa pós-tsunami na Ásia desenvolvida por Fernando e Almeida (2012). Evidencia-se que a realização de estudos nessa tônica pode oferecer resultados contributivos tanto para os colaboradores, no nível individual, quanto para grupos e a organização como um todo, o que suscita a importância da realização de estudos com abordagem multinível.

Ainda chamando atenção para o poder amortecedor das virtudes nas organizações (Cunha et al., 2013), são necessários trabalhos que analisem o impacto das virtudes organizacionais na melhoria e na satisfação do relacionamento entre funcionários e clientes, pois há evidências de que um maior número de emoções positivas podem levar os colaboradores a serem mais prestativos e a atuarem em favor da empresa (Ribeiro & Rego, 2010; Singh et al., 2018). Por fim, o refinamento das medidas do construto são cruciais para o desenvolvimento de novos estudos relacionais que fortaleçam as pesquisas do *cluster* azul, por exemplo, bem como para a produção de diagnósticos organizacionais que inspirem os gestores a voltarem-se à promoção do bem-estar dos colaboradores.

2.6 Conclusões

O presente artigo mapeou, de maneira inédita e com técnicas de análise inovadoras, o estado da arte das produções científicas relativas às virtudes no campo organizacional, e aí reside a principal contribuição deste trabalho, haja vista que não foram identificadas na literatura outras revisões sobre o tema que nos permitissem tecer comparações.

Em que pese a base de periódicos utilizada, *Web of Science*, concentra a maior quantidade de periódicos multidisciplinares de alto impacto (Chadegani et al., 2013), o que possibilitou desenhar os itinerários das publicações de primeira linha.

Por conseguinte, conclui-se que ao retratar o cenário da produção científica quanto às virtudes organizacionais, coligindo lacunas na literatura que subsidiaram a proposição de uma

agenda para estudos ulteriores, o avanço da temática poderá contribuir para o aperfeiçoamento das organizações no que tange tanto à efetividade quanto ao desempenho organizacional.

Especialmente considerando o contexto de deterioração da confiança nas organizações, assim como os apelos da Psicologia Positiva no sentido de motivar os gestores a preconizar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, a prática constante de virtudes organizacionais tem se mostrado relevante preditora de atitudes e comportamentos desejáveis no trabalho, bem como da promoção de ambientes mais saudáveis, nos quais os padrões éticos e morais tão necessários atualmente podem sair da teoria e inspirar novos líderes.

3 O que as pesquisas científicas dizem sobre a efetividade das práticas de gestão de pessoas? Itinerários percorridos e novas possibilidades²

Resumo

Considerando a importância da promoção do bem-estar das pessoas, entendidas como competência organizacional essencial, a criação e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos tem sido uma prioridade para as organizações. Nesse contexto, as práticas de gestão de pessoas assumiram conotação especial na valorização dos recursos humanos, ganhando atenção crescente dos pesquisadores da área. Assim, este trabalho se propôs a desenhar o panorama da produção científica internacional recente de alto impacto relativa às práticas de gestão de pessoas, desvelando os itinerários atuais e identificando novas possibilidades de pesquisa. Procedeu-se à uma revisão sistemática da literatura na base *Web of Science*, que resultou em 121 artigos, compondo o *corpus* da revisão. A partir daí, análises bibliométricas, de acoplamento bibliográfico e citações foram realizadas e nuvens de palavras criadas para identificar os construtos mais associados às práticas de GP. O conteúdo dos cinco artigos mais citados também foi analisado e subsidiou a proposição de uma agenda para estudos ulteriores. Nosso estudo avançou ao sinalizar as tendências na pesquisa sobre o tema, indicando novos caminhos que ainda podem ser percorridos, bem como os diferentes quadros teóricos e possibilidades metodológicas que viabilizarão um repensar das práticas de GP na academia e de sua implementação na realidade organizacional.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Pessoas; Revisão Sistemática; Agenda de Pesquisa.

Abstract

Considering the importance of promoting the well-being of people, understood as essential organizational competence, the creation and maintenance of healthy and productive work environments has been a priority for organizations. In this context, the human resource management practices have assumed a special connotation in the valuation of human resources, gaining increasing attention of the researchers of the area. Thus, this work has proposed to draw the panorama of recent international high-impact scientific production relative to the practices of people management, revealing the current itineraries and identifying new possibilities of research. A systematic review of the literature was carried out in the Web of Science database, which resulted in 121 articles, composing the review corpus. From that point on, bibliometric

² Artigo apresentado e publicado, em sua versão em inglês, nos Anais do XXII Seminários em Administração – SemeAD 2019, recebendo *Fast Track* para a Revista de Administração Unimep – RAU, e publicado em julho de 2020 na Edição Especial 2020, volume 18, número 3, p. 138-158.

analyses, bibliographic coupling and co-citations were performed and word clouds were created to identify the constructs most associated with HRM practices. The content of the five most cited articles was also analyzed and subsidized the proposition of an agenda for further studies. Our study went on to point out the trends in research on the subject, indicating new paths that can still be covered, as well as the different theoretical frameworks and methodological possibilities that will enable a rethinking of HRM practices in the academy and its implementation in the organizational reality.

Keywords: Human Resource Management Practices; Systematic Review, Research Agenda.

3.1 Introdução

Já é consensual entre os principais autores da área de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional a ideia das pessoas nas organizações como protagonistas na produção do conhecimento e na efetividade organizacional, atuando como propulsoras de resultados como competitividade, eficiência, qualidade, produtividade, dentre outros. Desta feita, a área de gestão de pessoas (GP) precisa primar por uma maior realização pessoal e profissional dos colaboradores, porquanto o bem-estar das pessoas deveria ser a pauta principal das organizações (Demo, 2016).

Diante dessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas é o repensar das políticas, práticas e atividades de gestão de pessoas, tendo em conta as variáveis contextuais e os múltiplos atores envolvidos, de maneira a assumir uma coesão interna à função de GP, bem como uma integração estratégica com os objetivos da organização, para obter resultados mais efetivos (Boxall, 1996; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Outrossim, na visão estratégica da gestão de pessoas, práticas de GP são fundamentais no alcance dos objetivos organizacionais (Legge, 2006).

Assim, considerando o caráter estratégico das práticas de GP para as organizações, nos debruçamos em responder a seguinte questão de pesquisa: como descrever o cenário das publicações científicas atuais relativas às práticas de GP nas organizações a fim de traçar os itinerários da produção internacional e desvelar novas possibilidades de pesquisa?

Destarte, o objetivo precípuo do nosso estudo é realizar uma revisão sistemática e bibliométrica da produção científica internacional de alto impacto para mapear o estado da arte recente no tema, a fim de evidenciar tanto os itinerários atuais de pesquisa, quanto as lacunas na literatura que lancem luz a novas possibilidades de pesquisa.

3.2 Marco Teórico

Mudanças no ambiente político-econômico, aliadas à busca contínua dos empregados por melhor qualidade de vida, levaram as organizações a se adaptarem a novos contextos, inovando para conquistar espaço em mercados futuros e investindo, principalmente, no capital humano (Deadrick & Stone, 2014; Reginaldo, Tartari, & Lira, 2016). Assim, a GP evoluiu de uma função de pessoal para uma de relações humanas, posteriormente para relações de trabalho, relações industriais e, mais recentemente, para a função estratégica de GP (Deadrick & Stone, 2014).

Assim, a GP passou por uma ressignificação que pode ser ilustrada quando a versão conservadora (*hard*) da gestão de recursos humanos, que foca os aspectos quantitativos e calculativos, entendendo as pessoas como qualquer outro recurso econômico (Armstrong, 2014), deu lugar à versão moderna (*soft*), a qual entende as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva (Legge, 2006), constituindo o mais importante recurso organizacional a ser gerenciado.

Tal proposta está de acordo com a Visão Baseada em Recursos apresentada por Barney (1991), quadro conceitual do nosso estudo, a qual defende que as pessoas e suas interações são recursos valiosos na produção de conhecimento e consecução dos objetivos organizacionais. Premissas estas que definem os pressupostos e fundamentos das práticas de GP, de sorte que, mais que uma perspectiva diferenciada de melhor tratamento das pessoas, a moderna GP proposta por Legge (2006) traz consigo novos papéis, desafios e perspectivas, lançando as bases para a denominada gestão estratégica de pessoas (GEP).

A GEP, por seu turno, pode ser entendida como o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, integradas aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Boxall, 1996; Buren et al., 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall et al., 2011).

Neste contexto, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) indicam que as estratégias de GP definem as diretrizes que servem de norte para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por último, as práticas encontram-se na ponta da operação, assumindo o menor nível entre os três, e representam as ações propriamente ditas, sendo as principais protagonistas no alcance de resultados (Legge, 2006).

De fato, várias pesquisas evidenciaram relações positivas entre práticas de GP e outras variáveis do comportamento organizacional, tais quais comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade (Schneider & Bowen, 1985; Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik, & Thorpe, 1991), desempenho organizacional (Boselie, Dietz, & Boone, 2005; Menezes, Wood, & Gelade, 2010; Subramony, 2009), efetividade organizacional (Guest & Conway, 2011), satisfação, motivação, turnover e faltas ao trabalho (Katou, 2012) e redução do estresse e melhora da saúde (Bono, Glomb, Shen, Kim, & Koch, 2013).

Ademais, estudos mostraram que práticas de GP influenciam tanto as relações de confiança nas organizações (Gould-Williams, 2003; Horta, Demo, & Roure, 2012; Tzafir, 2005) quanto o bem-estar (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Turn, Huemann, & Keegan, 2008) e a resiliência no trabalho (Costa, Demo, & Paschoal, 2019), ao passo que são influenciadas pelos valores organizacionais (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017), valores pessoais e percepção de justiça organizacional (Demo, 2010).

É pertinente lembrar que o papel estratégico das práticas de GP aplica-se não só no âmbito privado, alavancando a competitividade e resultados como lucratividade, mas também ao contexto público, que possui como clientes os cidadãos e a sociedade como um todo, devendo, para tanto, também produzir resultados em termos de efetividade, não importa como seja medida (*accountability*, produtividade, atendimento, celeridade, etc.).

Por conseguinte, estes estudos empíricos ratificam a relevância estratégica das práticas de GP como propulsoras de diferentes atitudes, comportamentos e resultados organizacionais, o que nos animou a dar um passo além e identificar os novos caminhos que a pesquisa científica no tema tem percorrido, bem como as novas possibilidades de pesquisa pelas quais podemos nos aventurar.

3.3 Percurso Metodológico

Considerando o objetivo de mapear o estado da arte recente da produção científica em práticas de GP, por meio da identificação dos itinerários de pesquisa que lançaram luz a lacunas na literatura e, subsequentemente, a novas possibilidades de investigação, realizou-se um estudo descritivo, o qual elegeu como método a revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas.

A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística que busca medir índices de produção ou padrões de pesquisas, bem como acompanhar o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento científico de algum tema (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Ademais, essa técnica aponta o comportamento e o desenvolvimento de uma área do

conhecimento, ao passo que identifica lacunas teóricas e empíricas da produção científica (Araújo & Alvarenga, 2011), portanto pertinente aos intentos desse trabalho.

Para consecução da revisão sistemática da literatura, tomamos como base o protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), formado pelas seguintes etapas: (a) formulação da questão da pesquisa; (b) conjunto de critérios de inclusão e exclusão; (c) qualidade da literatura; (d) avaliação da pertinência e; (e) avaliação da elegibilidade.

O item (a) remete ao problema de pesquisa já enunciado na introdução, qual seja, como descrever o cenário das publicações científicas atuais relativas às práticas de GP nas organizações a fim de traçar os itinerários da produção internacional e desvelar novas possibilidades de pesquisa?

Destarte, para consecução do item (b) do protocolo, foi realizado um levantamento das publicações científicas em práticas de GP, no mês de julho de 2019, na base de dados científica *Web of Science* (WoS), por ser considerada uma das mais abrangentes (datando de 1990) e, principalmente, por reunir os principais periódicos internacionais de alto impacto (Chadegani et al., 2013). Procedeu-se à busca pela palavra-chave “*HRM practices*” nos títulos, resumos, palavras-chaves ou *keywords plus*, totalizando 1.237 publicações. Filtrou-se os resultados para o tipo documental “artigo” e houve a delimitação dos resultados para os últimos cinco anos, ou seja, de 2015 a 2019, retratando o estado da arte recente do construto. Em seguida, foram selecionados os seguintes filtros de área de conhecimento da pesquisa, quais sejam: *business economics*; *psychology*; e *public administration*, por serem as áreas afins ao objeto deste estudo. Assim, foi concluída a etapa “b”, sendo que, dessa busca, retornaram 407 artigos.

Em seguida, houve a filtragem das revistas pelo critério de qualidade (etapa “c”). Considerou-se apenas os periódicos indexados pelo *Journal Citation Report* (JCR), com a finalidade de identificar os trabalhos publicados em periódicos com alto fator de impacto, o que traz mais qualidade aos resultados da pesquisa. Após essa triagem, a quantidade de artigos totalizou 279. Foi considerado o fator de impacto de 2018 por não ter sido publicado, até o fechamento deste trabalho, o índice de 2019.

Na sequência, foi realizada a análise de pertinência (etapa “d”) de cada um dos 279 artigos, verificando se o título, o resumo ou as palavras-chave eram pertinentes ou não ao contexto das práticas de gestão de pessoas. Essa etapa removeu 96 trabalhos, resultando em 183 artigos.

Por fim, na avaliação da elegibilidade (etapa “e”), os 183 artigos resultantes foram analisados na íntegra, verificando se eram elegíveis ou não. Dessa etapa, resultaram 121 artigos,

que compuseram o *corpus* do presente trabalho. A Figura 1 apresenta o diagrama das etapas da revisão sistemática da literatura, inspirada no protocolo de Cronin et al. (2008).

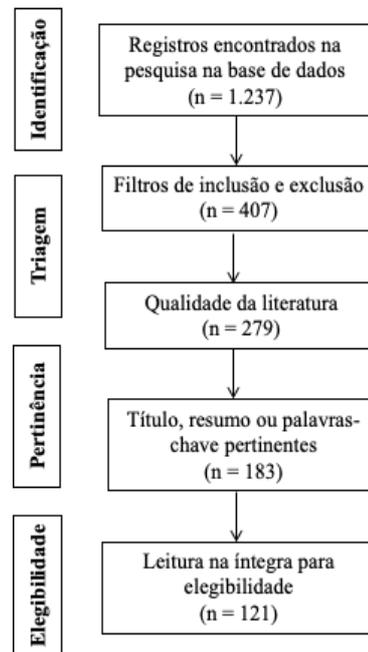


Figura 1. Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa

Para apresentar os resultados, análises bibliométricas foram realizadas utilizando os softwares *VOSviewer* 1.6.10, *Microsoft Excel*, além da página da internet *Word it Out* para a construção da nuvem de palavras. O uso do *VOSviewer* possibilita agrupar os artigos em *clusters*. Esse agrupamento de classes pressupõe que os vocábulos estejam distribuídos em grupos de artigos com focos de investigação similares, de sorte que uma palavra não integre classes distintas (Kronberger & Wagner, 2002). Além disso, a análise dos dados foi complementada pelos pressupostos de Bardin (2016) quando, no contexto da análise de conteúdo, há a discussão sobre a associação ou a análise das relações, buscando identificar, além da frequência com que as palavras aparecem na íntegra do artigo, a relação entre esses elementos. As análises realizadas permitiram o desenvolvimento de uma agenda para estudos ulteriores.

3.4 Análise e Discussão dos Resultados

Com o objetivo de analisar o perfil demográfico da produção científica concernente às práticas de GP, o qual demonstra a evolução da quantidade de publicações por ano, verifica-se, conforme a Figura 2, que 23% dos artigos foram publicados no último ano e meio (de 2018 até julho de 2019, momento da coleta de dados no *Web of Science*), o que pode sugerir que a produção da área, haja vista seu caráter estratégico, continua ganhando a atenção dos

pesquisadores. A tímida produção em 2019 pode ser influenciada pelo fato de a análise ter sido feita apenas até a metade do ano (julho).

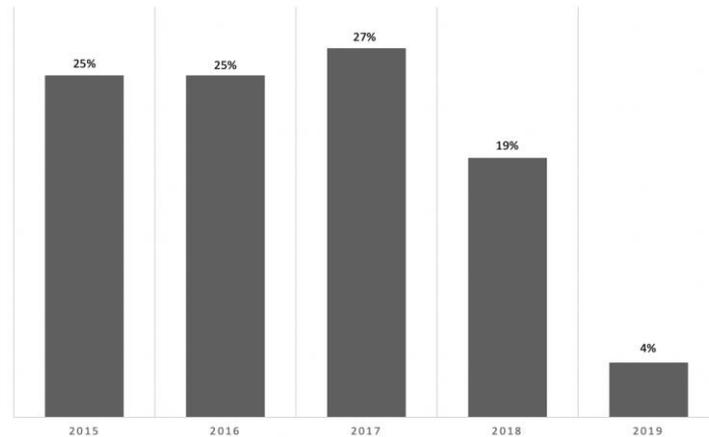


Figura 2. Número de publicações por ano

Ademais, a maioria dos artigos pesquisados se enquadram como teórico-empíricos, representando 93% do total, enquanto apenas 7% são ensaios teóricos. Quanto à natureza da pesquisa, verificou-se que a maioria é quantitativa (62%); seguida pelos de natureza qualitativa (21%); multimétodo (10%); e não se aplicam (7%), por tratarem-se de estudos teóricos.

Já em relação aos países que mais publicaram, destacam-se a Inglaterra, com 69% das publicações; seguida pelo Estados Unidos, representados em 12%; Holanda com 6%; Brasil, Austrália e Alemanha empataram com 3% cada. Já o restante publicou 1% cada. No que tange ao setor da economia, 64% pesquisaram o setor privado; 4% público; 1% o terceiro setor; 7% realizaram estudo conjunto nos setores público e privado; 4% englobaram os três: setor privado, público e terceiro setor; 12% não informaram; e 8% não se aplicam, pois tratam-se de artigos teóricos ou revisões bibliométricas.

Quanto aos periódicos que mais publicaram, predominaram o *International Journal of Human Resource Management*, com 16% das publicações, seguido por: *Personnel Review* (11%); *Human Resource Management Journal* (7%); *Employee Relations* (6%); *Human Resource Management* (6%); *International Journal of Manpower* (4%); e *Asia Pacific Journal of Human Resources* (3%). Em relação aos autores, os mais produtivos foram Chris Brewster (Universidade de Reading, Reino Unido), com 6 publicações; Timothy Bartram (Universidade La Trobe, Austrália) com 5 publicações; e Tanya Bondarouk (Universidade de Twente, Países Baixos) com 4 publicações.

Além disso, o registro da lista de referências em um trabalho científico reflete o processo de construção do conhecimento do pesquisador e apresenta, ainda, o diálogo estabelecido por ele com seus pares (Grácio, 2016). Por conseguinte, segundo a autora, ao citar uma referência,

o pesquisador revela quais referenciais teóricos e metodológicos compõem o desenvolvimento do seu trabalho. Dessa maneira, com vistas a mapear as proximidades temáticas, teóricas e/ou metodológicas entre autores, artigos, periódicos, países ou outras unidades de análise, Mashakova (1981) aponta que existem dois métodos principais de análise relacional das citações, a saber: análise de acoplamento bibliográfico e análise de cocitação.

Para proceder tais análises dos 121 artigos resultantes da nossa revisão, utilizou-se o *software VOSviewer*, o qual elabora um mapeamento bibliográfico por meio da identificação de grupos de publicações associadas (Eck & Waltman, 2017). Nesse sentido, com o objetivo de investigar como o tema se encontra na literatura, foi realizado um estudo de acoplamento bibliográfico (*bibliographic coupling*), no afã de medir a relação entre dois artigos, com base no número de referências em comum citadas por esses artigos (Grácio, 2016). Assim, a intensidade do acoplamento de dois artigos depende da quantidade de referências que eles têm em comum e quanto maior o número de referências em comum, maior será a força de ligação entre eles (Egghe & Rousseau, 2002), seja teórica e/ou metodológica (Kessler, 1965).

A Figura 3 apresenta os 41 artigos com maior força total de ligação entre eles, subdivididos em 4 *clusters*. Para citar alguns exemplos, destaca-se que os estudos de Aklamanu, Degbey e Tarba (2016), Cafferkey e Dundon (2015) e Saridakis, Lai e Cooper (2017) são os que possuem maior intensidade de acoplamento bibliográfico com os demais artigos, quando avaliados aos pares.

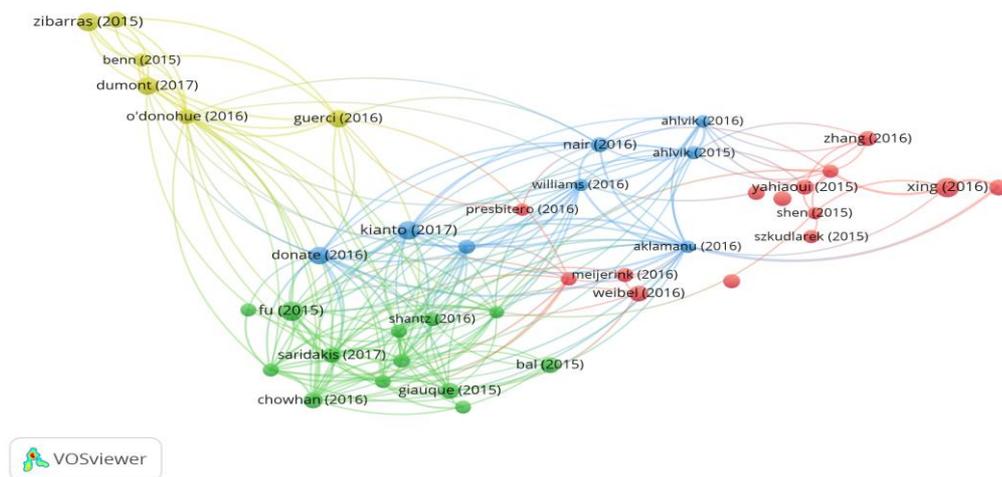


Figura 3. Acoplamento bibliográfico

O *cluster* verde reuniu os artigos que dizem respeito à maneira como as práticas de gestão de pessoas influenciam o desempenho tanto do funcionário quanto da organização. Nessa perspectiva, Shantz, Arevshatian, Alfes e Bailey (2016), ao estudar a relação existente entre as práticas de GP e a performance do funcionário, verificaram que as práticas que buscam

melhorar o desempenho dos funcionários, quando aplicadas, intensificam o sentimento de envolvimento deles para com a organização. Já o estudo de Saridakis et al. (2017), ao pesquisar como a prática de GP influencia o desempenho, concluiu que há uma relação positiva entre essas duas variáveis. Adicionalmente, Chowhan (2016) infere que as práticas de GP, além de melhorarem o desempenho dos colaboradores, também contribuem significativamente para o desempenho da empresa como um todo.

O *cluster* azul, por seu turno, analisa como as práticas de GP influenciam os resultados positivos de inovações organizacionais, tanto internas quanto externas, como a transferência da empresa para um novo país ou então no processo de compra/fusão de organizações. Em relação às inovações internas, Donate, Peña e Pablo (2016) concluíram que as práticas de GP permitem ao funcionário adquirir competências para lidar com as novas mudanças no trabalho. Outrossim, Aklamanu et al. (2016) apontaram que as práticas de GP constituem uma das razões de sucesso de fusões e aquisições de empresas, ao passo que influenciam diretamente a capacidade dos colaboradores em trabalhar em equipe e compartilhar conhecimentos organizacionais fundamentais para o sucesso de inovações.

O *cluster* vermelho é composto por estudos que investigam a aplicação e os efeitos das práticas de gestão de pessoas em diferentes países: China e África (Xing, Liu, Tarba, & Cooper, 2016), França e Tunísia (Yahiaoui, 2015), países europeus em geral (Weibel, Den Hartog, Gillespie, Searle, Six, & Skinner, 2016), e Holanda (Meijerink, Bondarouk, & Lepak, 2016). Há também o estudo de Shen et al. (2015), que pesquisou em 11 países como a gestão de pessoas influencia carreiras de sucesso. Os autores chegaram à conclusão de que as práticas de GP são grandes influenciadoras positivas, principalmente as de envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; e condições de trabalho.

Finalmente, o *cluster* amarelo coligiu estudos que relacionam as práticas de gestão de pessoas na organização e o comportamento dos empregados para com o meio ambiente, buscando identificar como esses dois fatores estão interligados. As publicações categorizadas nesse *cluster* analisam dois contextos diferentes, quais sejam, organização e meio ambiente, portanto eles estão mais distantes dos demais *clusters*, os quais analisam as práticas de GP e suas influências internas nas organizações. Esse distanciamento pode ser mostrado pela Figura 3, que revela o *cluster* amarelo mais distante dos *clusters* verde, azul e vermelho.

Na sequência, a análise de cocitação apresenta a relação entre dois artigos no que tange ao número de publicações em que estes aparecem citados concomitantemente (Grácio, 2016). Assim, a comunidade científica define a proximidade e a interlocução de dois documentos na medida em que estabelece conexões no processo de formação de novos conhecimentos (Grácio,

2016), identificando, dessa maneira, os artigos influentes e fundamentais na comunidade científica (Small, 1973). Os resultados demonstram os estudos de Huselid (1995), Delery e Doty (1996), Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012), Barney (1991) e Bowen e Ostroff (2004) como aqueles com mais citações.

A rede de coautoria por países, por sua vez, permite identificar a interação entre os autores de diferentes territórios (Grácio, 2016). A partir dos resultados gerados pelo *VOSviewer*, é possível constatar que autores da Inglaterra, Austrália, China, Estados Unidos e Canadá têm maior parceria na publicação de artigos.

Adicionalmente, analisou-se as palavras-chave mais frequentes nos 121 artigos pesquisados, por meio da elaboração de uma nuvem de palavras, gerada na plataforma *Word It Out* e ilustrada pela Figura 4. Das 447 palavras-chave, foram selecionadas apenas aquelas que eram citadas no mínimo 3 vezes, resultando em 26 palavras.



Figura 4. Nuvem de palavras

A nuvem de palavras busca identificar a frequência com que as palavras aparecem nos artigos por meio da visualização lexicográfica das palavras contidas no *corpus* textual examinado. Vale ressaltar que o tamanho da fonte da palavra revela se foi citada muitas (fonte grande) ou poucas vezes (fonte pequena). Assim, ainda na Figura 4, o vocábulo que mais aparece é "*Human Resource Management*", seguido pelas palavras: "*HRM practices*"; "*HRM*"; e "*human resource management practices*", o que era esperado, considerando nosso tema de estudo.

Notadamente, a nuvem nos permite desvelar as associações que as pesquisas têm buscado estabelecer entre *HRM practices* e mesmo *HRM*, de maneira geral, com diversos construtos do comportamento organizacional. Algumas destas relações com histórico já

recorrente nas pesquisas da área como “*firm or organizational performance*”, *job satisfaction*, *training*, *social capital*, *human capital*, *employee turnover* e *innovation* (Boselie et al., 2005; Guest e Conway, 2011; Kim & Lee, 2012; Menezes et al., 2010; Subramony, 2009), outras buscando enquadrar as práticas de GP em contextos estratégicos e globalizados, como *strategic HRM*, *HRM international*, *multinational corporations* e *emerging markets*. Ainda, chamou a nossa atenção, a associação das práticas de GP com diferentes pressupostos e matizes metodológicas, tais quais, qualitativa e multimétodo, ensaiando um desafio à hegemonia dos estudos quantitativos nos estudos do tema.

Tais associações desnudam os itinerários que as pesquisas têm percorrido no sentido de estender o estudo do fenômeno a várias partes do mundo (como a China, por exemplo), em uma tônica constante de internacionalização, ratificando o caráter estratégico da implementação das práticas de GP e seu subsequente impacto em importantes resultados nos níveis individuais, de grupo e organizacionais, conforme já realçamos no referencial teórico. Chamou nossa atenção, também, o esforço que tem sido engendrado pelos pesquisadores para abordar as práticas de GP sob diferentes possibilidades metodológicas, privilegiando enfoques multimétodo.

3.5 Agenda de Pesquisa: para onde vamos?

Com o objetivo de analisar o conteúdo específico dos cinco artigos sobre práticas de GP mais citados (*top five* no tema) para consolidar o estado da arte recente no tema em questão e, mormente, traçar uma agenda de pesquisas futuras com base nas agendas propostas por estes cinco estudos, recorreu-se ao relatório de citações do *Web of Science*. Desse modo, a Tabela 1 enuncia os 5 artigos que receberam mais citações no período de análise, elencados em ordem decrescente.

Tabela 1
Perfil dos cinco artigos mais citados

Artigo	Número de citações	Autores	Periódico	Ano	Fator de Impacto
<i>Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa: Chinese managers' HRM practices</i>	29	Xing, YJ; Liu, YP; Tarba, SY; Cooper, CL	<i>International Business Review</i>	2016	3.639
<i>Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation</i>	29	Kianto, A; Sáenz, J; Aramburu, N	<i>Journal of Business Research</i>	2017	4.028
<i>HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey</i>	25	Zibarras, LD; Coan, P	<i>International Journal of Human</i>	2015	3.150

			<i>Resource Management</i>		
<i>HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities</i>	23	Donate, MJ; Peña, I; de Pablo, JDS	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	2016	3.150
<i>Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies</i>	15	Saridakis, G; Lai, YQ; Cooper, CL	<i>Human Resource Management Review</i>	2017	3.685

O primeiro estudo, de Xing et al. (2016), aborda a relação interorganizacional entre empresas chinesas e sindicatos locais, investigando as práticas de GP dos gerentes chineses na gestão de funcionários africanos. Neste estudo, depreende-se que as práticas afetam o comportamento dos funcionários locais, notoriamente no compromisso com a organização e sua atitude de trabalho. À vista disso, torna-se iminente a necessidade de mais estudos, segundo os autores, que explorem as influências culturais organizacionais nas práticas de GP. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras sejam realizadas em multinacionais de mercados emergentes, porquanto, segundo o estudo, o tema ainda é intocado, embora a riqueza de oportunidades.

O trabalho de Kianto, Sáenz e Aramburu (2017) propõe um modelo conceitual em que um sistema de práticas de GP explicitamente baseado em conhecimento impacta o capital intelectual de uma empresa, produzindo maior desempenho de inovação. Por meio de um estudo empírico com empresas espanholas, os resultados mostraram que o capital intelectual medeia positivamente a relação entre práticas de gestão de pessoas baseadas em conhecimento e desempenho de inovação, e ilustra o papel essencial do capital humano nessa relação. Neste sentido, o artigo sugere a ampliação do modelo de pesquisa para contextos alternativos e também a exploração de novas contingências estratégicas relacionadas à indústria. Portanto, um caminho frutífero para futuras pesquisas poderia ser a aplicação do modelo proposto em outros ambientes organizacionais, bem como ampliar a explicação das relações testadas utilizando métodos qualitativos.

Zibarras e Coan (2015) investigaram as práticas de gestão de pessoas usadas para promover o comportamento pró-ambiental em organizações do Reino Unido. No geral, os resultados apontaram que os gerentes são os “guardiões” do desempenho ambiental e que as práticas mais prevalentes incorporam o envolvimento dos funcionários. Visando obter vantagem competitiva de longo prazo, os autores sugerem novos estudos que busquem

relacionar as práticas de gestão de pessoas com o desenvolvimento de capacidades que possibilitem a mudança para alcançar metas relacionadas à sustentabilidade e ao meio ambiente. Adicionalmente, pode-se conjecturar como agenda os desafios enfrentados na implementação de práticas de GP tendo em vista o papel específico que os gerentes desempenham, relacionando as práticas de GP a estilos de liderança e outras variáveis de cultura organizacional.

No quarto artigo, analisa-se o efeito de sistemas de práticas de gestão de pessoas nas capacidades de inovação em uma empresa espanhola (Donate et al., 2016). Como resultados, as práticas pessoais de GP influenciam positivamente o capital humano, enquanto as práticas colaborativas influenciam o capital social, que, por sua vez, afeta as capacidades de inovação. Os autores sugerem para estudos futuros abordar a relação das práticas com estilos de liderança e valores culturais, fazendo uníssono com o que propusemos no parágrafo anterior.

Por fim, no quinto estudo, ao realizar uma meta-análise, Saridakis et al. (2017) pretenderam estimar o tamanho do efeito da relação entre práticas de gestão de pessoas de alto desempenho e medidas de desempenho da empresa com base em estudos longitudinais. As descobertas dos pesquisadores fornecem apoio à afirmação já consensual na literatura acadêmica de que as práticas de GP de alto desempenho afetam positivamente o desempenho da empresa. Assim, os autores propõem como oportunidade de pesquisa a possibilidade de avançar para modelos de pesquisas que examinem o nexo de causalidade entre práticas de GP. Ainda, os achados deste estudo reforçam a pertinência e necessidade de realizar estudos longitudinais, ainda extremamente poucos na literatura científica, os quais permitem acompanhar as tendências e desafios da implementação de práticas de GP em uma base contínua e atualizada.

Embora a proposição de novas possibilidades de pesquisa, com base nas agendas dos 5 artigos mais citados, pontue as principais contribuições teóricas do nosso estudo, queremos realçar a relevância do desenvolvimento de estudos multimétodo. Tais estudos buscam a tão propalada triangulação como forma de melhor abordar e compreender objetos de pesquisa. Ao mesclar métodos e técnicas quantitativas que se debruçam sobre a mensuração de um fenômeno, as abordagens qualitativas, com pressupostos epistemológicos hermenêuticos, avançam em sua interpretação, desvelando importante nuances que os números, por si só, não mostram.

Em que pese a base de periódicos utilizada, *Web of Science*, concentrar a maior quantidade de periódicos multidisciplinares de alto impacto (Chadegani et al., 2013), a produção do tema não foi esgotada e aí reside a principal limitação da nossa revisão. Assim, se o desejo for mapear a produção do tema em sua completude, sugere-se a realização de uma

pesquisa mais ampla que abarque outras bases de dados, como a Scopus, e inclua trabalhos em andamento, tais quais os apresentados em congressos e seminários, bem como livros, teses e dissertações.

3.6 Conclusões

Ao traçar os itinerários da pesquisa em práticas de gestão de pessoas, apresentando o estado da arte da produção científica nos periódicos de alto impacto e desvelando novas possibilidades para estudos ulteriores, alcançamos o objetivo desta revisão.

Enquanto contribuições teóricas, esperamos que os resultados por ora coligidos contribuam para a criação de novas linhas e agendas de pesquisa no tema, decorrentes das lacunas delineadas. Ademais, estudantes e pesquisadores podem identificar centros de excelência e leituras de referência para desenvolver suas pesquisas, estabelecendo parcerias. No que tange às implicações gerenciais, os itinerários de pesquisa traçados podem inspirar gestores a trazerem os resultados das pesquisas empíricas aqui elencados para a prática organizacional, preconizando uma gestão de recursos humanos cada vez mais participativa e efetiva.

Por fim, nosso estudo avança ao sinalizar as tendências na pesquisa sobre o tema, indicando novos caminhos de investigação que ainda podem ser percorridos, bem como os diferentes quadros teóricos e possibilidades metodológicas que viabilizarão um novo olhar das práticas de GP nas organizações.

4 Comportamentos de cidadania organizacional: itinerários da produção científica e novas possibilidades de pesquisa³

Resumo

Considerando a busca por ambientes de trabalho cada vez mais distantes do uso de estruturas rígidas e hierarquizadas, comportamentos não prescritos pelo sistema formal emergem nas organizações. Neste contexto, surgem os comportamentos de cidadania organizacional, baseados nos atos de troca social, independentes das obrigações ou recompensas profissionais e que ocorrem de forma espontânea e cooperativa, trazendo benefícios efetivos às organizações. Assim, este trabalho se propôs a desenhar o panorama da produção científica recente de alto impacto, relativa aos comportamentos de cidadania organizacional, apresentando os itinerários atuais e desvelando novas possibilidades e desafios para estudos ulteriores. Procedeu-se à uma revisão sistemática da literatura na base *Web of Science*, que resultou em 300 artigos, os quais compuseram o *corpus* da pesquisa. Além disso, análises bibliométricas de acoplamento bibliográfico e de citações foram realizadas. O conteúdo dos 300 artigos mais citados indicou lacunas na literatura que subsidiaram a proposição de uma agenda para futuras pesquisas. Nosso estudo possibilitou identificar caminhos ainda inexplorados a serem percorridos, bem como avançou em questões metodológicas que podem inspirar os gestores a repensar estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas de forma que comportamentos de cidadania organizacional sejam realidade nas organizações de trabalho.

Palavras-chave: Comportamentos de Cidadania Organizacional; Revisão Sistemática; *VOSviewer*; Produção Científica; Agenda de Pesquisa.

Abstract

As organizations increasingly aim for flexibility in work environments and in the nature of work, behaviors not prescribed by the formal system become ever more relevant to organizations. Organizational citizenship behaviors (OCBs), which are based on acts of social exchange, mainly independent of professional obligations or rewards that occur spontaneously and cooperatively, confer valuable benefits to organizations. This study aimed to identify the panorama of recent high impact scientific production related to organizational citizenship behaviors, presenting the current itineraries and suggesting new possibilities and challenges for further studies. A systematic literature review conducting with the Web of Science database

³ Artigo apresentado e publicado, em sua versão em inglês, nos Anais do XLIV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2020 e submetido à Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE.

identified 300 papers. The content of the 300 papers indicated gaps in the literature that supported the proposition of an agenda for future research. Our study made it possible to identify unexplored paths to be followed, as well as to advance methodological issues that may inspire managers to rethink strategies, policies and practices of human resource management to further encourage the performance of OCBs in organizations.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior; Systematic Review; VOSviewer; Scientific Production; Research Agenda.

4.1 Introdução

O ambiente laboral dos tempos atuais tem sido impulsionado por diversas transformações. Com isso, está cada vez mais distante o uso de estruturas rígidas e hierarquizadas nas organizações em prol de um sistema baseado na iniciativa e na cooperação, influenciando as interações sociais que ocorrem nesse contexto (Costa & Andrade, 2015). Dessa maneira, os pesquisadores vêm reconhecendo a relevância dos comportamentos não prescritos pelo sistema formal, como os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (Andrade et al., 2017; Janssen & Huang, 2008; Kim & Mauborgne, 1997; Organ, 1997).

Na década de 1980, o construto comportamento de cidadania organizacional passou a ser mencionado mais constantemente na literatura de gestão para representar comportamentos benéficos à organização (Bateman & Organ, 1983). Assim, os comportamentos de cidadania organizacional podem ser descritos como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos colaboradores às organizações (Siqueira, 1995). Tais ações de cooperação são espontâneas, associadas à vontade pessoal de cooperar, não estão explícitas nos contratos de trabalho e são independentes das obrigações ou recompensas profissionais, viabilizando uma permuta de atos extrapapéis funcionais por possíveis ou futuras retribuições sociais, materiais ou econômicas da organização (Marinova, Moon, & Dyne, 2010; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Nessa perspectiva, Yaghoubi, Yazdani e Khorneqah (2011) explicam que os comportamentos de cidadania organizacional fazem com que os colaboradores estejam mais sensíveis às necessidades da organização e desenvolvam um comportamento proativo diante de diversas situações, denotando como corolário uma maior preocupação com os demais indivíduos na organização. Sob esse ponto de vista, comportamentos de cidadania organizacional são considerados vitais para o desempenho de longo prazo de uma organização (Takeuchi, Bolino, & Lin, 2015). Nesta verve, para Ng, Choong, Kuar, Tan e Teoh (2019),

CCO são indispensáveis para estabelecer uma prestação eficaz de serviços e uma maior efetividade organizacional como um todo.

Não obstante, constata-se que esse tema ainda é pouco investigado (Estivalet et al., 2014) e, mesmo considerando a patente relevância da temática pela literatura organizacional, existem diversas lacunas pertinentes aos CCO que ainda podem ser exploradas (Marinova et al., 2010). Neste sentido, debruçamo-nos em responder aos questionamentos: quais são os itinerários das publicações científicas sobre os comportamentos de cidadania organizacional? Quais são as novas possibilidades de pesquisa no tema?

Destarte, o objetivo precípua do nosso artigo é desenhar o panorama da produção científica internacional recente de alto impacto relativa aos comportamentos de cidadania organizacional, apresentando os itinerários atuais e desvelando novas possibilidades para futuras investigações para que um arcabouço teórico mais consistente possa ser construído de modo a inspirar a prática organizacional.

Ademais, análises bibliométricas foram realizadas para identificar o perfil demográfico dos artigos; verificar os periódicos e países que mais publicaram sobre o construto; examinar os artigos com maior acoplamento bibliográfico; analisar as citações; e apresentar a exposição lexicográfica das palavras-chave dos artigos.

Para a consecução do objetivo proposto, além dessa introdução, será apresentado, primeiramente, o marco teórico sobre comportamentos de cidadania organizacional. Na sequência, será descrito o percurso metodológico. Em seguida, os resultados coligidos foram apresentados e discutidos a fim de estruturar uma agenda com novas possibilidades de pesquisa, além da conclusão.

4.2 Marco Teórico

Os estudos pioneiros sobre CCO fundamentam-se no estudo de Katz e Kahn (1978), ao considerarem os comportamentos ligados a atividades de cooperação com outros membros da organização, à criação de um clima externo favorável, a ações de proteção do sistema, a sugestões criativas para a organização e ao autotreinamento para aumentar as responsabilidades organizacionais. Os autores identificaram três tipos de comportamentos laborais essenciais para o funcionamento das organizações, quais sejam: atrair e manter as pessoas dentro do sistema; apresentar desempenho que satisfaça ou exceda padrões qualitativos e quantitativos, de maneira fidedigna; e evocar comportamentos inovadores e espontâneos. Esses últimos comportamentos são fundamentais para a organização, já que constituem um “desempenho além dos requisitos de papel para a consecução das funções organizacionais” (Katz & Kahn, 1978, p. 381).

A partir de 1980, CCO ganhou espaço dentro do campo do comportamento organizacional (Gomes, Bastos, Mendonça, & Menezes, 2014). No entanto, segundo os autores, sua origem pode ser identificada em 1964, por Blau, nas teorias de trocas sociais e nos primeiros estudos organizacionais, que estabeleceram a importância dos comportamentos voluntários dos colaboradores para a eficácia da organização (Katz & Kahn, 1966; 1978). Assim, muitas pesquisas sobre CCO são baseadas na teoria da troca social, ao preconizar que a reciprocidade estimula um sentimento de obrigação com relação aos outros (Blau, 1964). Isso vale para CCO porquanto os colaboradores adotam esses comportamentos para retribuir ações positivas de uma organização (Coyle-Shapiro, 2002; Podsakoff et al., 2014; Podsakoff et al., 2000; Rapp, Bachrach, & Rapp, 2013; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003).

Considerando a abordagem da troca social, ela envolve a oferta de favores que criam obrigações futuras não específicas, e a natureza da consideração é definida pelo sujeito que deve retribuir (Andrade, Costa et al., 2017). Consoante às autoras, um dos pressupostos da teoria da troca social enfatiza que a interação entre indivíduos ou comunidades pode ser caracterizada como uma tentativa de maximizar as recompensas e reduzir custos, tanto materiais quanto não materiais. Para Siqueira (2003), a troca social fundamenta-se em confiança mútua, gerando entre os envolvidos sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança.

Ao analisar os comportamentos de cidadania sob uma perspectiva de troca, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001), por sua vez, destacam que a atenção está concentrada na troca entre a organização e o indivíduo. Dessa forma, para esses pesquisadores, a teoria da troca social explicou os CCO, sugerindo que eles são esperados quando o empregado está satisfeito com a organização e se sente motivado para responder de maneira recíproca. Além disso, os CCO, motivados por sentimentos de reciprocidade, facilitam as interações sociais entre os colaboradores e contribuem para a realização das tarefas de trabalho (Rapp et al., 2013). Esse desejo de promover o interesse da organização pode induzir as pessoas a irem além de seus deveres e a engajarem-se em comportamentos de cidadania organizacional (Chughtai, 2019). De outro modo, os colaboradores que demonstram uma incidência menor desse comportamento são suscetíveis a ter menos trocas sociais, o que pode ajudar a reduzir o desempenho das tarefas (Rapp et al., 2013).

Katz e Kahn (1978) cunharam o termo cidadão organizacional considerando que o indivíduo tem direitos e deveres e são capazes de se doar em benefício da organização. Do ponto de vista social, político e jurídico, para ser considerado um cidadão, o sujeito precisaria pertencer a um grupo, comportar-se conforme padrões adequados de conduta e contribuir para

o bem-estar da comunidade ou qualquer tipo de associação humana de forma benéfica e frequente (Andrade, Estivaletete et al., 2017; Smith, 2002). O termo cidadania, no âmbito das organizações, foi inserido como uma analogia ao tipo de relação que um cidadão civil mantém com o Estado (Gomes et al., 2014). Conforme os autores, a organização, nessa acepção, representaria o próprio Estado e o indivíduo, dentro dessa organização, ao reconhecer a legitimidade de suas normas, poderia exibir comportamentos de cidadania organizacional.

Assim, o emprego da nomenclatura cidadania no contexto dos estudos organizacionais designa uma modalidade de atos que resultariam em benefícios ao sistema organizacional (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith, Organ, & Near, 1983; Taylor, 2013). Porém, cabe ressaltar que não se pode pensar em comportamentos de cidadania organizacional independentes do contexto em que se inserem, visto que o homem, como grande construtor de todo o social, é também por ele construído (Freitas, 2000).

Enfim, apresentadas as raízes do termo, o que vem a ser comportamento de cidadania organizacional? Organ (1988) introduziu o conceito original de CCO, relacionando-o a comportamentos individuais discricionários que promovem o funcionamento eficaz da organização. Na visão do autor, os atos de cooperação estão relacionados a fatores disposicionais dos sujeitos e variam conforme sua satisfação. A natureza discricionária dos CCO oferece um meio para os empregados contribuírem para a organização além do desempenho imediato de suas tarefas (Naseer, Raja, Syed, Donia, & Darr, 2016). Ainda, esses comportamentos não podem ser impostos como obrigações às funções, não são passíveis de sanções e não são fruto de objetivos formais (Estivaletete et al., 2014). Estes comportamentos também podem ser considerados como um conjunto de condutas que sustentam o ambiente social e psicológico no qual ocorre o desempenho da tarefa (Organ, 1997).

No entanto, algumas pesquisas sugerem o repensar dos CCO sob perspectiva diferente (Marinova et al., 2010; Podsakoff, Blume, Whiting, & Podsakoff, 2009; Podsakoff et al., 2014). Primeiramente, os colaboradores diferem na maneira pela qual percebem os comportamentos de cidadania organizacional como parte do exercício do seu papel ou extra papel nas organizações (Kamdar, McAllister, & Turban, 2006; Yaghoubi, Yazdani, & Khornegah, 2011). Outrossim, os CCO são, por vezes, percebidos como recompensados pelas organizações a partir de avaliações de desempenho, reconhecimento e promoções (Marinova et al., 2010; Podsakoff et al., 2009). Dessa forma, apesar da conceituação inicial de Organ (1988) enfatizar a ausência de recompensas para CCO, algumas pesquisas demonstram relações positivas entre CCO e recompensas (Moon et al., 2005; Van Dyne & LePine, 1998).

Assim, ao refletir sobre os resultados empíricos e as críticas, Organ (1997) reconheceu que deixou de ser adequado considerar os CCO somente como extra papéis, para além do cargo, ou ainda como nunca recompensados pelo sistema formal. Por conseguinte, nesse entendimento, os CCO constituem-se em atos eminentemente sociais dos empregados que beneficiam o sistema empregador, podendo, futuramente, serem retribuídos ou não, pela organização (Siqueira, 2003). Em estudo recente, Organ (2018) afirma que os CCO representam maneiras informais de cooperação e contribuições prestadas pelos indivíduos em função da satisfação no trabalho e da percepção de justiça.

A complexidade na conceitualização de CCO está refletida na dificuldade de sua delimitação teórica (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et al., 2014; Rapp et al., 2013). Para Cantal, Borges-Andrade e Porto (2015), a dificuldade na delimitação do construto e em sua distinção com relação a outros “parece ser fruto da ampla gama de elementos sob seu guarda-chuva” (p. 288), o que impacta sua conceituação, caracterizando cidadania organizacional mais por aquilo que ela não é.

Para citar alguns exemplos de termos que muitas vezes são confundidos com CCO, Cantal et al. (2015) fazem referência à responsabilidade social, a qual se ocupa de comportamentos organizacionais planejados, com foco no tratamento responsável e ético prestado aos *stakeholders* (Hopkins, 2005), em contraponto aos CCO, que envolvem comportamentos individuais. Além disso, desempenho na tarefa também é equivocadamente confundido com CCO. Enquanto aquele é completamente ligado aos comportamentos e às tarefas descritos para o posto de trabalho, estes não variam entre os postos em uma mesma organização (Cantal, Borges-Andrade, & Porto, 2015).

Outrossim, há diversas expressões empregadas de maneira similar a CCO, quais sejam: civismo nas organizações (Dias & Oliveira, 2016; Siqueira, 1995), virtude cívica (Graham, 1991; Graham & Van Dyne, 2006), comportamentos extra papel (Pearce & Gregersen, 1991), e comportamentos pró-sociais (Brief & Motowidlo, 1986). Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) realizaram uma comparação entre alguns conceitos teóricos de CCO e sugeriram que existem diferenças importantes entre essas construções, embora não seja incomum ver essas distinções encobertas, se não completamente ignoradas nas teorias. Desta feita, no presente estudo, optou-se pelo uso da expressão “comportamentos de cidadania organizacional”, por ser a mais amplamente utilizada na literatura internacional (Bohle & Alonso, 2017; Martins, Costa, & Siqueira, 2015; Tinti, Venelli-Costa, Vieira, & Cappelozza, 2017).

Embora a definição de cidadania organizacional de Organ (1988) tenha sido revisitada algumas vezes e tenham sido propostas dimensões para o construto, inclusive pelo próprio Organ, parece não haver congruência na área também quanto aos seus componentes (Cantal et al., 2015). Um indício da falta de consenso de sua dimensionalidade é ilustrado pela afirmação de Podsakoff et al. (2000), de que podem ser identificadas quase 30 formas diferentes de cidadania. Estes autores sintetizaram que CCO podem ser analisados à luz de sete grandes dimensões, a saber: comportamentos de ajuda, espírito esportivo, lealdade organizacional, obediência (conscienciosidade), iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

Bateman e Organ (1983), por seu turno, validaram 30 itens, distribuídos em oito dimensões, quais sejam: cooperação, altruísmo, obediência, pontualidade, higiene do local de trabalho, preservação do patrimônio da organização, internalização das normas e confiança. Já Smith, Organ e Near (1983) propuseram duas grandes categorias de comportamentos, a saber: uma caracterizada pela natureza pessoal e outra caracterizada por uma natureza impessoal ou organizacional, denominadas, respectivamente, altruísmo e consciência geral. Nessa perspectiva, Williams e Anderson (1991) sugeriram a classificação de CCO em duas categorias: comportamentos de cidadania organizacional orientados para a organização (CCO-O) e comportamentos de cidadania organizacional orientados para outros indivíduos (CCO-I).

Nessa acepção, CCO-O são comportamentos que beneficiam a organização em geral e CCO-I, em contrapartida, são comportamentos que beneficiam imediatamente indivíduos específicos e indiretamente contribuem para a organização (Williams & Anderson, 1991). Para Donia, O'Neill e Brutus (2018), é possível afirmar que indivíduos com maiores habilidades de trabalho em equipe envolvam-se mais em CCO-O do que em CCO-I. Adicionalmente, para Lee e Allen (2002), CCO-O compreendem todos os comportamentos que visam proteger a imagem da organização, ao mostrar lealdade, orgulho e interesse em relação à organização, e CCO-I compreendem os comportamentos voltados aos outros, como se interessar pelas necessidades dos colegas e ajudá-los quando começam a trabalhar pela organização.

Esse panorama multidimensional não esconde, no entanto, a possibilidade da influência cultural na identificação dos CCO (Farh, Earley, & Lin, 1997; Morrison, 1994), pois é possível afirmar que existam determinadas dimensões em algumas culturas, mas não em outras (Rego, 2002b). Pesquisas empíricas, por exemplo, corroboram essa ideia. Farh, Earley e Lin (1997) encontraram cinco dimensões de cidadania, mas apenas três eram universais, as demais eram específicas da cultura chinesa.

Quanto à importância dos comportamentos de cidadania organizacional para as organizações, existem evidências da relação entre CCO e diversos resultados positivos

individuais e organizacionais (Donia et al., 2017). Ainda, pesquisadores têm enfatizado a influência que os CCO exercem sobre a viabilidade geral das organizações (Podsakoff et al., 2000). Para Singh, Selvarajan e Chapa (2019), os líderes devem se concentrar na criação de relacionamentos de alta qualidade de maneira a permitir que os funcionários se sintam seguros, pavimentando o caminho para os CCO. Nessa linha, Yaghoubi et al. (2011) reforçam a relevância dos CCO ao destacarem o papel que eles possuem ao fazerem com que os indivíduos assumam uma atitude consciente e desenvolvam um comportamento proativo diante das diversas situações organizacionais, além de melhorarem o funcionamento da organização, promoverem o capital social (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002) e a própria eficácia organizacional (Podsakoff & Mackenzie, 1997).

Nesse contexto, nas últimas três décadas, o interesse dos pesquisadores pelos comportamentos de cidadania organizacional aumentou (Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2014). Por exemplo, existem evidências da relação entre comportamentos de cidadania organizacional e diversos resultados positivos tanto no nível individual, quanto no organizacional (Donia, Johns, Raja, & Ayed, 2017). Por conseguinte, alguns estudos empíricos identificaram comportamentos de cidadania organizacional como antecedentes do desempenho no trabalho e da eficiência organizacional (Organ, 1988; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005), assim como essenciais para obter vantagem competitiva no negócio (Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011). Por outro lado, os comportamentos de cidadania organizacional são influenciados pelos valores relativos ao trabalho e à satisfação no trabalho (Andrade, Costa, Estivalet, & Lengler, 2017) e pelos valores e confiança na organização (Dias & Oliveira, 2016).

Assim, esse tema, de fato, tem ocupado pauta prioritária na agenda dos pesquisadores organizacionais, os quais se debruçaram a investigar empiricamente antecedentes e consequentes de CCO. No que tange aos antecedentes dos CCO, Podsakoff et al. (2000) destacaram quatro grandes categorias, a saber: individuais (ou do funcionário), características da tarefa, características organizacionais e comportamentos de liderança. Já quanto às consequências dos CCO, os pesquisadores apontaram efeitos fundamentais que se referem à avaliação de desempenho, a julgamentos sobre aumentos salariais e promoções e ao sucesso do desempenho da organização.

Ainda, fatores como clareza das metas de equipe e clareza dos processos organizacionais, assim como liderança servidora (Hu & Liden, 2011) e liderança ética (Ahmad, Donia, Khan, & Waris, 2018) constituem antecessores dos CCO. No entanto, em alguns contextos, o líder servidor pode atrapalhar em vez de encorajar os CCO de seus subordinados

(Donia, Raja, Panaccio, & Wang, 2016). Além disso, o engajamento no trabalho foi identificado como um importante preditor de CCO (Ng, Choong, Kuar, Tan, & Teoh, 2019).

Enquanto consequentes dos CCO, as pesquisas apontam o desempenho no trabalho, a eficiência e a eficácia da organização (Mackenzie, Podsakoff, & Podsakoff, 2011; Organ, 1988; Walumbwa, Cropanzano, & Goldman, 2011; Wang et al., 2005; Whiting, Podsakoff, & Pierce, 2008), os valores individuais (Porto & Tamayo, 2002), os valores organizacionais (Porto & Tamayo, 2005), a justiça organizacional (Asamani & Mensah, 2013), a qualidade de vida no trabalho (Kashani, 2012) e a habilidade gerencial (Rapp et al., 2013). Ademais, a temática CCO foi associada à satisfação no trabalho (Bowling, Wang, & Li, 2012) e ao comprometimento (Kehoe & Wright, 2013; Lavelle et al., 2009).

Em suma, os estudos supracitados ratificam a atualidade, pertinência e relevância estratégica dos comportamentos de cidadania organizacional para as organizações, motivo que inspirou a realização do presente estudo a fim de abrir caminhos para identificar os itinerários que a pesquisa científica na temática têm percorrido, no afã de desvelar lacunas ainda inexploradas e vislumbrar novas possibilidades de estudos pelos quais podemos avançar.

4.3 Método

Para consecução do objetivo proposto de retratar o panorama da produção científica de alto impacto relativa aos comportamentos de cidadania organizacional, realizou-se um estudo descritivo, utilizando como método a revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas. A bibliometria tem como objetivo o acompanhamento do desenvolvimento e da disseminação do conhecimento científico em uma temática específica (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Assim, esse método revela lacunas teóricas e empíricas da produção científica ao apontar o comportamento de uma área do conhecimento (Araújo e Alvarenga, 2011), fornecendo as bases para proposição de uma agenda de pesquisas.

Considerando a consecução do propósito desta investigação, a pesquisa teve como orientação o Protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), constituído pelas seguintes fases: (a) formulação da questão da pesquisa; (b) conjunto de critérios de inclusão e exclusão; (c) qualidade da literatura; (d) avaliação da pertinência e; (e) avaliação da elegibilidade. Nesta feita, na etapa “a” foi realizado, em dezembro de 2019, um levantamento das publicações científicas sobre comportamentos de cidadania organizacional, na base de dados *Web of Science*, que foi escolhida por ser considerada uma das principais bases de pesquisa científica haja vista sua abrangência e qualidade, por reunir os mais relevantes periódicos de alto impacto (Chadegani et al., 2013).

Procedeu-se à busca pela palavra-chave “*organi?ational citizenship behaviour**” nos títulos, resumos, palavras-chaves ou *keywords plus*. Foi utilizado esse termo de busca a fim de abranger artigos com as variações de grafias para o termo “*organizational*”, assim como utilizar o termo “*behaviour*” no singular e no plural. Dessa busca, foram encontrados 630 trabalhos.

Dando continuidade, na etapa “b”, a busca foi realizada pelo tipo documental “artigo”, totalizando 546 artigos. Vale destacar que não houve delimitação de espaço temporal, de maneira a obter a totalidade dos estudos, desde os seminais até os mais recentes, para retratar a evolução do estado da arte do construto.

Na etapa “c”, houve a seleção das revistas pelo critério de qualidade considerando os periódicos indexados pelo *Journal Citation Report (JCR)*, buscando identificar os trabalhos de alto impacto. Dessa triagem, totalizaram 489 artigos.

Em seguida, na próxima etapa (“d”), foram analisados se o título, o resumo e as palavras-chave estavam relacionados ao contexto dos CCO. Nessa análise de pertinência, dos 489 artigos verificados, foram excluídos 163 trabalhos, o que resultou para a próxima etapa em 326 artigos.

Na sequência, a última etapa, avaliação da elegibilidade, os 326 artigos foram lidos na íntegra, verificando se eram elegíveis ou não. Dessa etapa “e” resultaram 300 artigos, que compuseram o *corpus* dessa investigação.

Resumindo as etapas descritas, a Figura 1 apresenta o diagrama da revisão sistemática da literatura realizada, inspirada no Protocolo de Cronin et al. (2008).

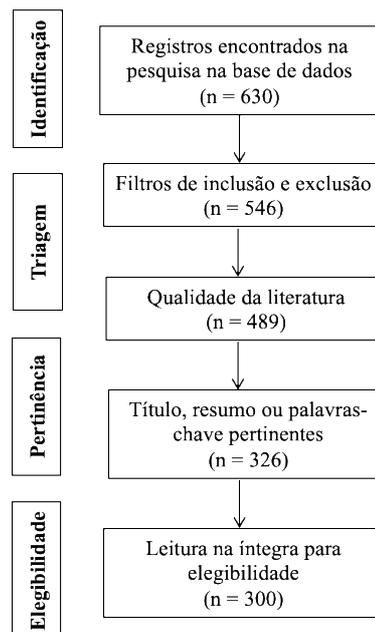


Figura 1. Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa

Para apresentação dos resultados coligidos, utilizou-se os *softwares VOSviewer 1.6.10* e *Microsoft Excel*. O *VOSviewer* possibilitou o agrupamento dos artigos em *clusters* ou classes. Este agrupamento pressupõe que os vocábulos estejam distribuídos em grupos de artigos que possuem focos de investigação similares dentro do tema, de modo que uma palavra não integre classes distintas (Kronberger & Wagner, 2002). Ademais, a análise dos dados foi complementada pelos pressupostos da análise sistemática de Bardin (2016), pois a análise de conteúdo foi utilizada como forma de trazer a discussão sobre a associação ou a análise das relações, demonstrando a frequência com que as palavras aparecem nos artigos e buscando identificar a relação entre elas.

4.4 Análise e Discussão dos Resultados

Com o propósito de analisar o perfil demográfico da produção científica em CCO, é apresentada a Figura 2, a qual demonstra a evolução quantitativa de publicações por ano. Nesse sentido, constatou-se que a primeira publicação sobre os comportamentos de cidadania organizacional ocorreu em 1995. Nos anos de 1995 a 1999, foram publicados 2% dos artigos, de 2000 a 2009 totalizam cerca de 16% dos artigos e, por fim, na última década (de 2010 a 2019) as publicações atingiram aproximadamente 82%. Na comparação das duas últimas décadas, percebe-se que nos últimos dez anos (2010 a 2019) houve um avanço de mais de 500% se comparados à década anterior (2000 a 2009), o que vem demonstrando o aumento do interesse por parte dos pesquisadores, bem como a pujança, relevância e atualidade do tema. O que ainda respalda esse interesse é o fato de que, nos últimos três anos (2017 a 2019), as publicações somarem 32,1% do total de artigos publicados nesses 25 anos.



Figura 2. Percentual de publicações por ano

No que tange aos periódicos que mais publicaram, predominaram o *International Journal of Human Resource Management*, com 8% das publicações, seguido pelo *European Journal of Human Resource Management*, com 6%, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, com 5%, e ambos *Leadership & Organization Development Journal* e *Personnel Review*, com 4% cada.

Em relação aos autores, os mais produtivos foram Kirk Chang (*Sungkyunkwan University, South Korea*), Ahmed Mohammed Sayed Mostafa (*University of Leeds, United Kingdom*), ambos com 5 publicações cada. Em seguida, destacam-se I. M. Jawahar (*Illinois State University, United States of America*), Pascal Paillé (*Laval University, Canada*), Rolf Van Dick (*Goethe University Frankfurt, Germany*) e Yui-Tim Wong (*Lingnan University, Hong Kong*), com 4 publicações cada um.

Para analisar os 300 artigos, utilizou-se o *software VOSviewer* para realizar um mapeamento bibliográfico por meio da identificação de grupos de publicações associadas (Eck & Waltman, 2017). Para proceder a esta investigação, foi realizada uma análise de acoplamento bibliográfico, que busca medir a relação entre dois artigos com base no número de referências comuns citadas pelos dois artigos (Grácio, 2016). Complementando, Egghe e Rosseau (2002) destacam que a intensidade do acoplamento de dois artigos depende da quantidade de referências que eles têm em comum e quanto maior o número de referências em comum, maior será a força de ligação entre eles.

Como resultado, a Figura 3 apresenta os 40 artigos com maior força de ligação entre eles, subdivididos em 3 *clusters*. Com relação aos que possuem maior intensidade de acoplamento bibliográfico, destacam-se os estudos de Alfes, Shantz, Truss e Soane (2013), Snape e Redman (2010) e Van Dick, Grojean, Christ e Wieseke (2006).

comportamentos como partes de seu trabalho. Restubog, Hornsey, Bordia e Esposito (2008), por sua vez, ressaltam que o tratamento justo dos membros do grupo comunica mensagens simbólicas sobre o relacionamento entre a organização e o empregado e tem implicações sobre o sentimento de orgulho de fazer parte da organização, estando diretamente relacionado com a disposição dos empregados manifestarem ou não comportamentos de cidadania organizacional.

Por fim, o *cluster* vermelho está relacionado a temas abrangentes que dizem respeito à relação entre CCO e variáveis do comportamento organizacional, tanto como o desempenho do empregado no trabalho (Turnipseed & Rassuli, 2005; Zettler & Solga, 2013), quanto em equipe (Lin & Peng, 2010). No estudo de Lin e Peng (2010), a coesão do grupo e a eficácia coletiva mediaram totalmente os efeitos diretos dos CCO no desempenho da equipe. Ainda, compromisso organizacional (Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay, & Davis, 2005), identificação organizacional (Christ, Van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; Van Dick, Grojean, Christ, & Wieseke, 2006) e satisfação no trabalho (Lapierre & Hackett, 2007; Tsai & Wu, 2010) também foram construtos associados aos CCO. Para Lapierre e Hackett (2007), funcionários retribuem sua maior satisfação no trabalho demonstrando mais comportamentos de cidadania organizacional.

Ademais, o registro da lista de referências em um trabalho científico reflete o processo de construção do conhecimento do pesquisador e apresenta, ainda, o diálogo estabelecido por ele com seus pares (Grácio, 2016). Na perspectiva da autora, ao citar uma referência, o pesquisador revela quais referenciais teóricos e metodológicos compõem o quadro conceitual e as opções metodológicas do seu trabalho.

Neste sentido, a fim de mapear as proximidades temáticas, teóricas e/ou metodológicas entre autores, artigos, periódicos, países ou outras unidades de análise, Marshakova (1981) sugere análise de cocitação. Tal análise permite identificar os artigos fundamentais e mais influentes na comunidade científica na temática estudada (Grácio, 2016). Neste sentido, os resultados apontaram as referências que tiveram número mais expressivo de cocitações, quais sejam: Organ (1988), Podsakoff, Mackenzie, Paine e Bachrach (2000), Williams e Anderson (1991).

Em seguida, apresenta-se na Figura 4 a rede de coautoria por países, com vistas a identificar a interação entre os autores de diferentes localidades (Grácio, 2016). A rede demonstra que autores da Inglaterra, Estados Unidos, China, Austrália, Taiwan e Canadá tiveram maior parceria para a publicação de artigos sobre CCO.

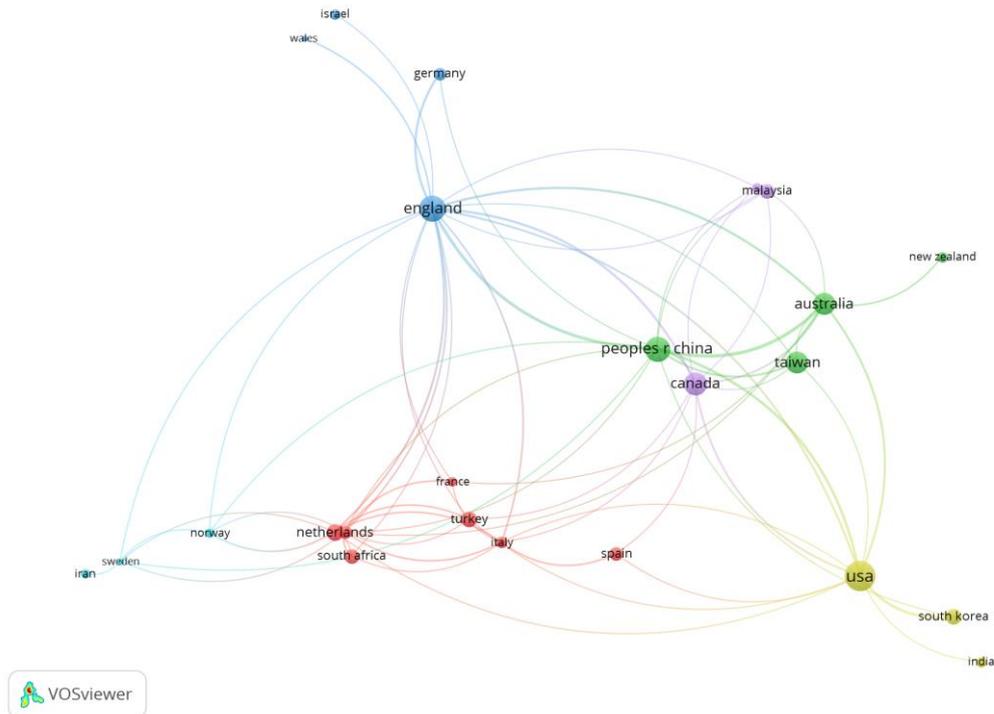


Figura 4. Rede de coautoria por países

Na sequência, procedeu-se à análise das palavras-chave dos artigos selecionados, porquanto a partir dela pode-se verificar quais outras temáticas estão sendo tratadas em conjunto com os CCO. A Figura 5 apresenta as palavras-chave mais frequentes nos 300 artigos pesquisados.

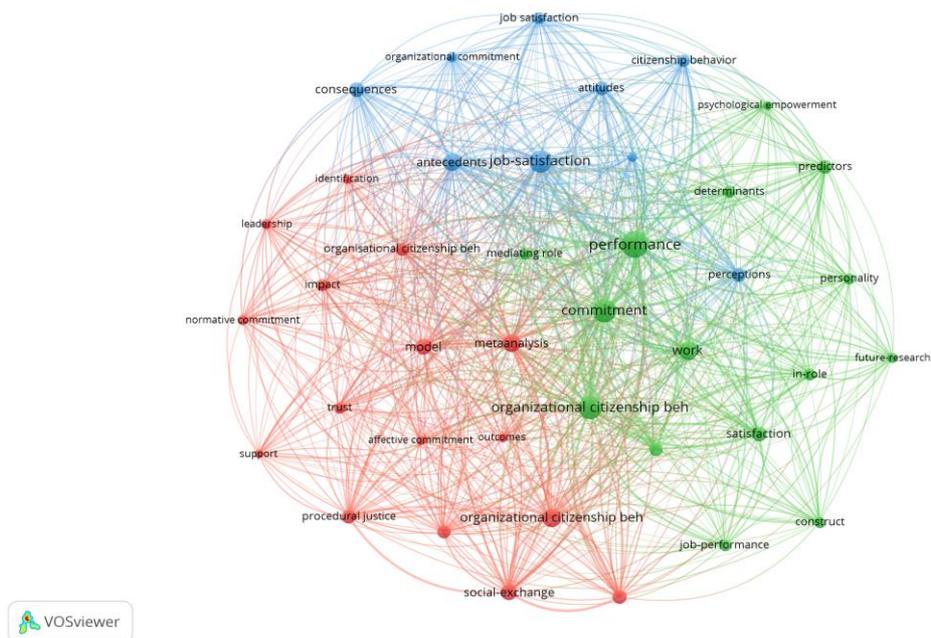


Figura 5. Nuvem de palavras

A nuvem de palavras busca identificar a frequência com que as palavras aparecem nos trabalhos por meio da visualização lexicográfica dos termos contidos no *corpus* textual examinado. Cabe ressaltar que o tamanho da fonte da palavra revela se foi citada muitas (fonte grande) ou poucas vezes (fonte pequena).

Assim, a nuvem desvela as associações que as pesquisas têm buscado estabelecer entre CCO e diversos construtos do comportamento organizacional, como performance (Ahmad et al., 2019; Chughtai, 2019; Kissi, Asare, Agyekum, Agyemang, & Labaran, 2019; Lin & Peng, 2010), comprometimento (Paillé, 2008; Paul, Bamel, Ashta, & Stokes, 2019; Rita, Payangan, Rante, Tuhumena, & Erari, 2018) e satisfação no trabalho (Kanafa-Chmielewska, 2019; Singh & Singh, 2019), as quais têm demonstrado evidências de relações positivas entre elas. Além disso, podem ser observados também os termos antecedentes e metanálises, que demonstram a preferência dos autores por essas linhas de investigação e recortes metodológicos.

4.5 Agenda de Pesquisa

Com base no relatório de citações do *Web of Science*, desenvolveu-se uma discussão sobre os artigos que englobam os comportamentos de cidadania organizacional, não objetivando esgotar o debate, mas ampliá-lo de maneira a apresentar uma agenda para pesquisas ulteriores fundamentada na compilação das agendas de pesquisa dos cinco artigos mais citados. Nesse sentido, a Tabela 1 apresenta os artigos que receberam mais citações em ordem decrescente do número de citações.

Tabela 1
Perfil dos cinco artigos mais citados

Artigo	Número de citações	Autores	Periódico	Ano	Fator de Impacto (JCR 2018)
<i>Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values</i>	203	Feather, N. T.; Rauter, K. A.	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>	2004	2.323
<i>The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model</i>	174	Alfes, K.; Shantz, A. D.; Truss, C.; Soane, E. C.	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	2013	3.15
<i>HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis</i>	159	Snape, E.; Redman, T.	<i>Journal of Management Studies</i>	2010	5.839

<i>Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour</i>	145	van Dick, R.; Grojean, M. W.; Christ, O.; Wieseke, J.	<i>British Journal of Management</i>	2006	2.75
<i>Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or 'it's my job'?</i>	127	Coyle-Shapiro, J. A. M.; Kessler, I.; Purcell, J.	<i>Journal of Management Studies</i>	2004	5.839

O primeiro estudo, de Feather e Rauter (2004), investiga a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com a insegurança no trabalho, comprometimento organizacional, identificação organizacional, satisfação no trabalho e valores no trabalho. Neste estudo, a amostra é composta por professores da Austrália, sendo alguns permanentes e outros com contratos temporários. Os resultados apontaram que os professores contratados relataram mais insegurança no trabalho e mais CCO em comparação com os professores permanentes. Além disso, os CCO estavam relacionados positivamente à insegurança percebida no trabalho, negativamente relacionada às oportunidades para satisfazer os valores de trabalho para os professores contratados, e positivamente relacionados ao comprometimento organizacional e à identificação organizacional para os professores permanentes. Tendo em vista as diferenças apresentadas, torna-se eminente a necessidade de mais estudos, segundo os autores, que explorem mudanças do status do trabalho e medidas da estrutura de metas dos empregados em diferentes vínculos empregatícios nas organizações. Recomenda-se, ainda, para futuras pesquisas o uso de observações comportamentais e autorrelatos.

O trabalho de Alfes, Shantz, Truss e Soane (2013) tem como base a teoria das trocas sociais postulando que o envolvimento dos empregados medeia a relação entre as práticas percebidas de gestão de pessoas e dois tipos de comportamento dos funcionários, a saber, CCO e intenções de rotatividade. Por meio de um estudo empírico com empregados de uma empresa do setor de serviços do Reino Unido, os resultados mostraram indícios de validação do modelo. Evidencia-se, ainda, que em termos práticos, as organizações precisam estar cientes de que, além de um conjunto consistente de práticas de gestão de pessoas, o clima organizacional é essencial para estabelecer um ambiente positivo que fomente CCO e menor intenção de rotatividade. Neste sentido, o artigo sugere a ampliação do modelo por meio de projetos de pesquisa experimental que pudessem substanciar a causalidade das hipóteses apresentadas, bem como coletar dados de várias fontes para explorar novas descobertas.

Do ano de 2010, Snape e Redman investigaram o relacionamento entre práticas de gestão de pessoas, comportamento de cidadania organizacional e desempenho em organizações privadas e públicas da Inglaterra. No geral, os resultados apontaram que há um impacto positivo das práticas de gestão de pessoas nos CCO, no entanto não houve tal efeito para o suporte organizacional percebido. Os autores destacam que deve haver um número maior de estudos que examinem potenciais moderadores das relações entre práticas de gestão de pessoas, características do trabalho e resultados e que também seria interessante mais estudos sobre variados níveis organizacionais nessa perspectiva. Adicionalmente, pode-se conjecturar como agenda os desafios enfrentados pelos pesquisadores nos estágios iniciais de utilização de moderadores organizacionais, e que estes devem acrescentar além daqueles, os ambientais, como certeza ambiental ou turbulência nas mudanças em novas investigações.

O quarto artigo, de Van Dick et al. (2006), trata de duas construções relevantes para o comportamento organizacional dos empregados e o desempenho das organizações, ou seja, a identificação organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, sendo assim o objetivo identificar a relação entre esses dois construtos. A pesquisa foi dividida em 4 estudos: o primeiro testou o relacionamento das variáveis em uma metanálise em diferentes ocupações e contextos culturais; o segundo investigou a relação em um estudo longitudinal aplicando o instrumento em dois momentos, com intervalo de 6 meses; no terceiro estudo, a amostra foi composta para analisar o relacionamento em nível de grupo; no quarto, os dados foram utilizados para ampliar as descobertas da pesquisa, ao vincular a identificação organizacional às percepções dos clientes e ao desempenho financeiro mediado pelos CCO. Como estudos futuros, as sugestões caminham no sentido de investigar a relação com a obtenção de identificação por meio de autorrelatos e CCO obtidos de supervisores.

Por fim, no quinto estudo, o objetivo era examinar duas explicações sobre porque os empregados manifestam CCO. Para Coyle-Shapiro, Kessler e Purcell (2004), as duas explicações seriam a visão por parte dos empregados de que os CCO seriam uma forma de reciprocidade para retribuir um tratamento bom e justo da organização, e a outra porque eles definem esses comportamentos como parte de seu trabalho. Como resultados para a primeira explicação, a justiça processual e interacional estiveram positivamente associadas ao comportamento mútuo que, por sua vez, está diretamente relacionada aos CCO e, indiretamente, por meio da expansão dos limites do trabalho do indivíduo. Em relação à prática gerencial, o que verifica a segunda explicação, os autores sugerem que as organizações precisam gerenciar o relacionamento dos empregados com seus gerentes, sendo assim mais provável que se envolvam em CCO, independentemente de categorizarem esses

comportamentos como em função regulamentada ou extra papel. Caminhos futuros são apresentados apontando para a exploração dos fatores que determinam se os indivíduos retribuem a organização ampliando sua definição de trabalho ou adotando um comportamento de cidadania; outro seria examinar as dimensões dos CCO no nível grupal.

Após as proposições de novas possibilidades de pesquisa, com base nas agendas dos 5 artigos mais citados, ressaltamos, ainda como sugestão, o desenvolvimento de um maior número de estudos longitudinais (Snape & Redman, 2010), seja para uma melhor compreensão das relações de causa-efeito (Feather & Rauter, 2004), como também para investigações em vários níveis organizacionais (Alfes et al., 2013), avançando assim em uma perspectiva temporal que permita construir um arcabouço teórico mais consistente quanto ao estudo de antecedentes e consequentes de CCO.

Poderia, ainda, haver maiores avanços no teste de modelos mais complexos de investigação, tais quais com mediação e moderação, conforme destacado anteriormente por Snape e Redman (2010) e Shantz et al. (2013). Notadamente, deve-se destacar que apesar da base de dados utilizada para a nossa busca ter sido a *Web of Science*, que possui maior cobertura de periódicos de alto impacto, datando de 1990 e coligindo os periódicos de maior alto impacto (Chadegani et al., 2013), a produção do tema não foi esgotada e nesse ponto reside uma limitação da nossa revisão. Por esse ângulo, como forma de complementar o mapeamento apresentado, sugere-se a ampliação em outras bases de dados, como a Scopus, por exemplo, que embora date de 2004, apresenta como vantagem ser a maior base de artigos científicos atualmente disponível (Chadegani et al., 2013). Ressalva-se que artigos apresentados em congressos também não foram contemplados por se tratarem de trabalhos em andamento, onde os melhores certamente serão posteriormente publicados em periódicos de alto impacto.

4.6 Conclusões

Ao apresentar os itinerários de pesquisa em comportamentos de cidadania organizacional, traçando os itinerários da produção científica de alto impacto e desvelando possibilidades para futuras investigações, alcançamos o objetivo desta revisão. Nosso estudo avançou por ser pioneiro em retratar, de maneira completa e abrangente, a evolução dos estudos, bem como o estado da arte atual em CCO, sem limites de temporalidade e com foco na qualidade dos trabalhos, destacando os mais relevantes artigos publicados sobre o tema em periódicos de alto impacto.

Ademais, como implicações teóricas, os resultados ora coligidos lançaram luz à identificação de lacunas ainda inexploradas que podem estimular diferentes olhares na

prospecção do construto. Nesse cenário, estudantes e pesquisadores podem repensar as maneiras como o fenômeno vem sendo pesquisado e propor novas abordagens epistemológicas, teóricas e metodológicas para seu estudo.

Outrossim, haja vista a atualidade e relevância estratégica do tema, como contribuições gerenciais, as análises realizadas podem auxiliar gestores e atores organizacionais em suas estratégias, políticas e práticas rumo a uma gestão de pessoas mais efetiva, no sentido de promover ambientes de trabalho mais produtivos, saudáveis e que incentivem os comportamentos extra-papéis, já comprovadamente benéficos tanto para as pessoas, quanto para as organizações como um todo.

5 Como servidores públicos percebem práticas de gestão de pessoas? Evidências de validade e confiabilidade de um modelo de mensuração diagnóstico⁴

Resumo

É consensual que a gestão de pessoas deve ser considerada um componente-chave de desenvolvimento de uma organização, traduzindo uma oportunidade para as organizações repensarem sua atuação, estratégias, políticas, práticas, resultados e impactos na sociedade. Neste sentido, é importante ter um instrumento diagnóstico customizado para avaliar a percepção dos servidores públicos quanto às práticas de gestão de pessoas implementadas em suas organizações. Nesta perspectiva, o presente estudo buscou desenvolver e obter indícios de validade e confiabilidade de um modelo de mensuração de práticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público, denominado Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (EPGP Pública). O estudo é multimétodo e teve seus resultados analisados mediante análise fatorial exploratória e confirmatória, por meio da modelagem por equações estruturais. A EPGP Pública reuniu 19 itens distribuídos em 4 fatores: Relacionamento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; e Avaliação de Desempenho e Competências. A escala apresentou bons indícios de validade interna, de construto, de conteúdo, além de confiabilidade. Assim, esse instrumento trata-se de uma ferramenta inédita na literatura e compõe um diagnóstico útil para os gestores identificarem oportunidades de melhorias rumo a uma gestão de pessoas mais estratégica e efetiva.

Palavras-chave: práticas de gestão de pessoas; gestão estratégica de pessoas; setor público; modelo de mensuração; AFE; AFC.

Abstract

It is agreed that human resource management should be considered a key component of an organization's development, representing an opportunity for organizations to rethink their performance, strategies, policies, practices, results and impacts on society. In this sense, it is important to have a customized diagnostic tool to assess the perception of public servants regarding the human resource management practices implemented in their organizations. In this perspective, the present study sought to develop and obtain evidence of validity and reliability of a model for measuring human resource management practices in the context of public sector, called the Public Human Resource Management Practices Scale (Public EPGP). The study is

⁴ Artigo submetido, em sua versão em inglês, ao *81st Annual Meeting of the Academy of Management – AOM 2021*.

multimethod and its results were analyzed through exploratory and confirmatory factor analysis, through structural equation modeling. The Public EPGP gathered 19 items distributed in 4 factors: Relationship; Training, Development and Education; Work Conditions; and Performance and Skills Assessment. The scale showed good signs of internal validity, construct, content, as well as reliability. Thus, this instrument is an unprecedented tool in the literature and makes up a useful diagnosis for managers to identify opportunities for improvement towards more strategic and effective human resource management.

Keywords: human resource management practices; strategic human resource management; public sector; measurement model; EFA; CFA.

5.1 Introdução

Nos últimos 30 anos, na literatura de gestão estratégica de pessoas, desenvolveu-se um consenso de que o foco deve estar na integração das práticas de gestão de pessoas (Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019). Considerando as rápidas mudanças do ambiente e os desafios impostos pela tecnologia, globalização e crises de natureza política, econômica e sanitária, como a pandemia do Covid-19 recém experimentada (Buengeler, Leroy, & De Stobbeir, 2018; Cooke, Dickmann, & Parry, 2020; González-Navarro, Zurriaga-Llorens, Tosin Olateju, & Llinares-Insa, 2018), as organizações devem desenvolver práticas de Gestão de Pessoas (GP) que tenham flexibilidade (Wei & Lau, 2005), que promovam o engajamento, a valorização, a motivação (Aktar & Pangil, 2018), bem como facilitem o desenvolvimento de questões relacionadas ao bem-estar e à resiliência dos funcionários para promover um ambiente organizacional mais saudável e produtivo (Cooke et al., 2020; Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

Assim, as organizações buscam melhorar sua capacidade e seus processos de maneira a repensar estratégias, políticas e práticas de GP e, mormente, alçá-las a nível estratégico organizacional (De Winne & Sels, 2010; Morris & Snell, 2010; Parry, 2011). Ao apresentar como premissa esse novo papel estratégico da GP, políticas e práticas devem estar integradas a fim de inspirar diferentes configurações (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017) e somar esforços rumo à obtenção de melhores resultados, no nível do indivíduo, das equipes e da organização com um todo. Desta feita, evidencia-se o protagonismo das pessoas, entendidas como competências essenciais, em função de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que assegurarão o bom desempenho das organizações (Barney, 1991; Demo, Fogaça, & Costa, 2018).

Grande parcela dos estudos parece dar mais atenção às grandes organizações privadas, negligenciando as organizações do setor público, que desempenham um papel igualmente crucial na economia (Al Damoe, Hamid, & Sharif, 2017). Para Blom, Kruyen, Van der Heijden e Van Thiel (2018), diversas organizações públicas adotaram práticas de GP do setor privado como forma de melhorar o seu desempenho. Para estes pesquisadores, existem sim diferenças significativas entre os setores, mas a expectativa de que os efeitos das práticas de GP são maiores no setor privado e menores no setor público não é suportada, de forma que há uma lacuna pouco explorada no que tange a estudos de práticas de GP no setor público. Neste setor, os objetivos organizacionais são menos tangíveis, mais diversificados e mais conflitantes se comparados aos do setor privado, o que torna sua mensuração mais complexa (Rainey & Jung, 2010), especialmente porque algumas práticas tradicionais de GP, no Brasil, são regidas por lei.

Diversas pesquisas apontam as relações das práticas de GP com outros construtos como: satisfação dos funcionários (Oikonomidou & Konstantinidis, 2020); engajamento no trabalho (Memon et al., 2020); inovação de serviços (Alosani, Al-Dhaafri, & Abdulla, 2020); resiliência no trabalho (Costa, Demo, & Paschoal, 2019); politização no desempenho organizacional (Fuenzalida & Riccucci, 2018); justiça na organização (Vermeeren, 2017) e comportamentos de cidadania organizacional (Tinti, Venelli-Costa, Vieira, & Cappelozza, 2017).

Ainda, neste cenário da GP como propulsora de resultados, Legge (2006) já havia apontado a ligação entre práticas de GP e performance organizacional, como base da GP estratégica. Os estudos de Katou (2012), Tian, Cordery e Gamble (2016), Krishnaveni e Monica (2018), Bello-Pintado e Garces-Galdeano (2019) e Otoo (2019) revelaram associação positiva entre práticas de GP e desempenho organizacional. Além disso, alguns estudos evidenciaram que práticas de GP influenciam a efetividade e a eficácia organizacionais (Gomide & Tanabe, 2012; Guest & Conway, 2011; Kim & Lee, 2012; Leite, Leite, & Albuquerque, 2013; Otoo, 2020), bem como levam a menores taxas de rotatividade de funcionários e ao aumento da rentabilidade da organização (Cristiani & Peiró, 2019; Sheehan, 2013).

Tais associações desvelam o forte poder preditivo das práticas de GP sobre importantes resultados almejados pelas organizações e sobre diversas variáveis do comportamento organizacional, especialmente o positivo, que tem ganhado cada vez mais atenção dos pesquisadores. O foco do comportamento organizacional positivo está no indivíduo dentro da organização e concentra-se nos pontos fortes, tanto sob uma perspectiva individual, como também organizacional (Heinitz, Lorenz, Schulze, & Schorlemmer, 2018). Assim, parece ser possível afirmar que as práticas de GP influenciam comportamentos organizacionais positivos, pois quanto mais o colaborador perceber práticas que preconizam seu bem-estar, mais ele se

sentirá satisfeito e ligado afetivamente ao trabalho, contribuindo, dessa maneira, para um maior desempenho organizacional (Wu & Lee, 2017). Essa ideia já havia sido proposta por Fredrickson (2001), ao afirmar que o desenvolvimento de comportamentos positivos amplia os pensamentos dos colaboradores e resultam em melhorias organizacionais de maneira geral.

Nesta perspectiva, atendendo ao chamado de que o campo de gestão de pessoas tem prestado pouca atenção à medição dos sistemas de práticas de GP (Boon et al., 2019), lacuna originalmente apontada por Huselid (1995), de modo que é possível constatar que pouco se avançou nesse esforço, o presente estudo tem como objetivo desenvolver uma proposta de modelo de mensuração de práticas de gestão de pessoas customizada para o contexto do serviço público, denominada EPGP Pública, verificando seus indícios de validade e confiabilidade. Aí reside a principal contribuição teórica deste estudo.

Outrossim, enquanto implicações práticas, gestores públicos podem utilizar este instrumento de medida como diagnóstico da percepção das práticas de GP dos servidores públicos. Este diagnóstico contribuirá para o planejamento estratégico organizacional no intuito de aumentar a efetividade na elaboração e implementação de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas.

5.2 Referencial Teórico

Em um contexto de incertezas e novos desafios para as organizações, torna-se imperativo repensar a atuação organizacional, bem como suas políticas, práticas e impactos na sociedade (Al-Kahtani, 2018; Cooke et al., 2020). Nessa perspectiva, as organizações buscam melhorar sua capacidade e processos por meio do desenvolvimento e gestão do capital humano (Parry, 2011), uma vez que as pessoas são protagonistas na obtenção de resultados na medida em que são capazes de aprender, produzir e compartilhar conhecimento, utilizar os recursos disponíveis e se adaptar às mudanças do ambiente (Bastida, Marimon, & Carreras, 2018; Iqbal, Ahmad, Raziq, & Borini, 2019).

Com ponto de vista similar, García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) afirmam que a gestão de pessoas deve ser considerada um componente-chave de desenvolvimento de uma organização. Já Mascarenhas (2008, pp. 15-16) destaca que a GP transcenderia os tradicionais subsistemas de recursos humanos abrangendo, também, “os princípios, os conceitos, as práticas e as prioridades em uma organização, que fundamentariam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho”, integrando, assim, estratégias de ação de gestores e de funcionários. Dessa

maneira, os gestores precisam ser flexíveis para assegurar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Oc, 2018), em consonância com a agenda da Psicologia Positiva.

A resignificação da GP, portanto, tornou-se vital, visto que passou a ter um papel ativo nas escolhas estratégicas das organizações, sobretudo no que se refere à preparação dos talentos humanos para as mudanças (Bagnoli & Vedovato, 2012). Essa resignificação pode ser desenhada quando a versão conservadora (*hard*), que foca os aspectos quantitativos e projeta as pessoas como qualquer outro recurso econômico, deu lugar à versão moderna (*soft*), que entende as pessoas como patrimônio organizacional valioso e competência organizacional essencial (Legge, 2006).

Destarte, emergiram novos papéis, desafios e perspectivas para a GP, lançando as bases para a denominada gestão estratégica de pessoas (GEP), considerada como o repensar das práticas e atividades de GP, integradas de maneira estratégica com os objetivos organizacionais, com a finalidade de alavancar os resultados da organização, facilitar a implantação de seus planos, assim como sua capacidade de resiliência, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Boxall & Purcell, 2016; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Essa proposta conceitual, alinhada à Teoria de Recursos (Barney, 1991), compuseram o quadro conceitual do presente estudo.

De maneira sistêmica, a gestão de pessoas se preocupa com todos os aspectos de como as pessoas são empregadas e gerenciadas nas organizações (Armstrong, 2017). Oliveira e Oliveira (2011), por seu turno, definem a GP como um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas planejadas e intencionadas para gerenciar pessoas em uma organização.

Com o propósito de diferenciar os conceitos de estratégia, políticas e práticas, que constituem os fundamentos básicos da GEP, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) indicam que as estratégias de GP definem as diretrizes para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção; assim, as práticas representam as ações propriamente ditas. Demo (2016) ratifica essas definições ao afirmar que estratégias são desenvolvidas por meio de políticas, as quais, por sua vez, são implementadas por meio das práticas.

A adoção de práticas de GP apoia as organizações em suas tomadas de decisões (Chowhan, 2016) e reforça o alcance de resultados abrangentes (Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006). Para o presente estudo, práticas de GP são entendidas como propostas articuladas da organização no que tange a relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados almejados (Demo, 2016).

O modelo seminal, validado por Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014), inspirou a elaboração dos itens da EPGP Pública. Tal modelo, chamado Escala de Percepção de Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), obteve bons índices psicométricos e é composto por seis práticas, a saber: recrutamento e seleção; relacionamento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas (Demo, 2016). Há uma versão completa da escala, com 40 itens e uma reduzida, com 32 itens, mas mantendo a estrutura multifatorial de 6 fatores.

Estes fatores, que correspondem às práticas de GP, abrangem a maioria das práticas citadas na literatura, propondo algumas novas, como a de envolvimento. De maneira geral, as práticas mais amplamente adotadas pelas organizações são: treinamento/desenvolvimento, participação/autonomia, remuneração de incentivos, avaliação de desempenho, seleção, e desenho de trabalho (Boon et al., 2019; Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013).

De acordo com Huselid (1995), o trabalho de mensuração das práticas de GP é extremamente limitado. Além de alguns índices de práticas de GP identificados por defensores da abordagem de alto comprometimento e alto desempenho (Huselid, 1995; Guest, 1998; Pfeffer, 2005), existe uma carência de modelos integrados de práticas de GP, uma vez que o foco não deve ser nas práticas de GP individuais (Boon et al., 2019). Assim, a EPPRH resumiu um esforço inicial neste sentido e a EPGP Pública aqui validada traz um avanço ao testar um modelo integrado de práticas de GP customizado para o setor público, lacuna ainda inexplorada, o que delimita a oportunidade e relevância da presente proposta.

5.3 Método

Este estudo pode ser classificado como descritivo, exploratório e multimétodo, quanto ao seu delineamento. Ao mesclar abordagens qualitativas e quantitativas, realizando a triangulação entre métodos para consecução dos objetivos da pesquisa, ganha-se em qualidade da pesquisa, porquanto resultados mais válidos e confiáveis são produzidos (Paiva, Leão, & Mello, 2011; Santos, Ribeiro, Queiroga, Silva, & Ferreira, 2020). A presente seção foi subdividida em duas partes principais, as quais versam sobre os procedimentos de desenvolvimento da escala (etapa qualitativa) e os procedimentos de validação da escala (etapa quantitativa).

5.3.1 Procedimentos de adaptação da escala: etapa qualitativa

Nesta etapa, foram utilizadas análise de juízes e análise semântica, conforme recomendações de Kerlinger e Lee (2008) e Pasquali (2010).

A partir da literatura e da EPPRH (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014), foi elaborada a versão inicial da EPGP Pública (Apêndice A), a qual foi submetida primeiramente à análise de juízes, que trata da avaliação por um grupo de especialistas no assunto com a finalidade de validar se os itens são pertinentes às práticas de GP em uma organização pública (Pasquali, 2010).

Participaram desta etapa 10 juízes, sendo 6 profissionais da área de gestão de pessoas da Universidade de Brasília e 4 do Tribunal de Contas da União, localizado no Distrito Federal. Esta quantidade de especialistas está adequada já que deveria ser composta por, ao menos, 6 especialistas (Kerlinger & Lee, 2008; Pasquali, 2010). Além de verificarem a pertinência dos itens, os juízes também foram encorajados a alocar, se julgassem possível, cada item sob uma das seis práticas da EPPRH. Havia também a opção de colocar o item em mais de uma opção, devendo o especialista marcar “1” para a opção mais adequada e “2” para a segunda opção, e assim sucessivamente.

A técnica de grupo focal foi utilizada para a realização da análise de juízes. O grupo focal tem a intenção de guiar os participantes na troca de ideias, sentimentos e experiências realizando, ao mesmo tempo, a verificação quanto à pertinência ou não dos itens a um tópico específico (Cooper & Schindler, 2016), neste caso, as práticas de GP no setor público. O resultado da análise de juízes pode configurar uma reformulação, exclusão ou, ainda, sugestão de novos itens para a EPGP. Nesta análise, deve ser respeitada a concordância mínima de 80% entre os juízes como o critério de decisão quanto à pertinência, exclusão, inclusão e/ou reformulação de um determinado item aos objetivos da escala (Kerlinger & Lee, 2008; Pasquali, 2010).

A partir da versão resultante da análise de juízes, seguiu-se para a análise semântica, que tem por objetivo verificar se a redação dos itens da escala está clara, bem como antecipar dúvidas que poderiam aparecer no momento da aplicação do questionário. Dessa forma, é evitada a falta de entendimento dos participantes quando estiverem respondendo ao instrumento de pesquisa, funcionando como um pré-teste (Kerlinger & Lee, 2008; Pasquali, 2010). Com esta análise, é possível verificar, portanto, redundância, similaridades de itens, adaptações no texto como tempo verbal, estrutura das frases, ou qualquer adaptação necessária para que os respondentes não tenham dúvidas na hora de responder. A análise semântica foi realizada com 37 servidores públicos, uma vez que o público-alvo da pesquisa são servidores públicos. Os participantes da análise semântica ou do pré-teste devem possuir perfil similar ao do público-

alvo da pesquisa (Kerlinger & Lee, 2008). O produto da análise semântica foi a versão de aplicação da EPGP Pública (Apêndice C).

5.3.2 *Procedimentos de obtenção de indícios de validade da escala: etapa quantitativa*

Nesta etapa, o público-alvo foi constituído por docentes da Universidade de Brasília (UnB). A amostra caracterizou-se como não-probabilística por conveniência e a coleta foi realizada por meio de envio do questionário *online*, por meio da plataforma *Google Docs*, ao e-mail institucional dos docentes. A coleta dos dados foi realizada entre os meses de agosto e outubro de 2020.

A amostra total obtida para o estudo quantitativo contemplou 526 sujeitos e os dados oriundos da aplicação dos questionários foram importados para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). A partir disso, prosseguiu-se às fases de tratamento e subsequente validação dos dados.

Na etapa de tratamento de dados, foram realizadas as análises de estatística descritiva, contemplando distribuição de frequências, média, desvio-padrão, além dos valores máximos e mínimos. Em seguida, verificou-se a presença de *missing values* (ou dados ausentes), seguindo o método *listwise*, proposto por Tabachnick e Fidell (2013). Nessa fase, 46 questionários foram excluídos. Na sequência, para identificar os *outliers* (pontos extremos) da amostra, utilizou-se a distância de *Mahalanobis* (Tabachnick & Fidell, 2013), com base na tabela do qui-quadrado (χ^2), adotando um índice de significância $p < 0,001$ e considerando as 31 variáveis presentes no questionário, encontrou-se o valor de $\chi^2 = 61,098$. Desse modo, 23 questionários foram eliminados e a amostra final contou com 457 sujeitos.

Dando seguimento, foram conduzidas as análises de multicolinearidade e de singularidade e nenhum desvio foi observado, já que os valores de tolerância foram maiores que 0,1 e os fatores de inflação de variância (*Variance Inflation Factor - VIF*) foram inferiores a 3,0 (Hair, Babin, Anderson, & Black, 2018). Por fim, verificou-se os pressupostos para a utilização da análise multivariada (Field, 2018; Hair et al., 2018). Para tanto, foram analisados gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos, com o objetivo de averiguar normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados, embora a análise fatorial exploratória seja uma técnica robusta a violações de normalidade (Field, 2018). Todos os pressupostos foram confirmados.

Para a validação de dados, utilizou-se as recomendações de Tabachnick e Fidell (2013), as quais sugerem que para análise fatorial exploratória (AFE), deve-se ter entre 200 e 300 indivíduos, apontando, ainda, como regra, entre 5 e 10 sujeitos por item do questionário. Em

contrapartida, para o dimensionamento do tamanho da amostra para a análise fatorial confirmatória (AFC), Hair, Babin, Anderson e Black (2018), Kline (2015) e Byrne (2013) recomendam entre 10 e 20 sujeitos por item da escala.

Assim, a amostra final, composta por 457 sujeitos, contemplou os critérios de amostra mínima supracitados, e foi dividida da seguinte forma: para a análise fatorial exploratória, foram selecionados aleatoriamente 310 sujeitos da amostra total; enquanto a análise fatorial confirmatória foi constituída por todos os 457 sujeitos da amostra final. Destaca-se que, para a condução da AFC, foi empregada a Modelagem por Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), que tem, dentre outras funções, a de verificar o ajuste do modelo de mensuração proposto, por meio do programa estatístico Amos. A normalidade uni e multivariada também foi aferida pelo Amos e nenhuma violação foi encontrada (Marôco, 2010).

Com relação ao perfil da amostra, na AFE, as idades variaram entre 25 e 75 anos, sendo 29,4% com idades entre 35 e 44 anos, e 26,8% de 45 a 54 anos. A maioria dos respondentes é do sexo masculino (53,9%) e o tempo de docência na Universidade de Brasília é de 6 a 10 anos (31,3%) ou de 11 a 15 anos (23,5%).

Resultados similares foram verificados na amostra da AFC, com perfil etário variando de 25 a 75 anos, apresentando percentuais de idades entre 35 a 44 anos (28,7%) e 45 a 54 anos (26,9%), com predominância do sexo masculino (53,4%). Além disso, a maioria possui de 6 a 10 anos de trabalho (32,4%) ou de 11 a 15 anos de trabalho na UnB (22,1%).

Por fim, destaca-se que, segundo o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas, com o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas garantidos, como é o caso desta pesquisa, são dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

5.4 Análise dos Resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados das etapas qualitativas e quantitativas da pesquisa. Na etapa qualitativa, serão indicados os produtos da análise de juízes e semântica, para desenvolver a EPGP Pública. Por sua vez, na etapa quantitativa, serão apontados os resultados concernentes à validação exploratória e confirmatória da escala, bem como à verificação de confiabilidade composta, validade de construto (convergente, discriminante e nomológica) e validade de conteúdo.

5.4.1 Resultados da etapa qualitativa

5.4.1.1 Análise de Juízes

A análise de juízes foi realizada para avaliar os 44 itens inicialmente propostos para a EPGP Pública, oriundos da literatura e do modelo de Demo et al. (2014). O formulário para a análise de juízes (Apêndice A) foi respondido, por meio de grupo focal, por seis gestores do Decanato de Gestão de Pessoas da Fundação Universidade de Brasília (FUB) e por quatro servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União (TCU), totalizando 10 especialistas no assunto. Esses juízes analisaram os 44 itens visando investigar a pertinência e a relevância destes itens ao contexto das práticas de gestão de pessoas no serviço público, sendo o caso, também, de retirar itens não adequados e, ainda, propor novos itens.

Consoante ao critério de Kerlinger e Lee (2008) e Pasquali (2010) de concordância mínima de 80% entre os juízes, após análise dos formulários, quinze itens foram excluídos, quatro tiveram sua redação alterada e seis itens foram adicionados, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Itens Adicionados na Etapa da Análise de Juízes

Itens	
1	Na organização onde trabalho recebo <i>feedbacks</i> informais para melhoria do meu desempenho.
2	A organização onde trabalho oferece materiais e tecnologia (<i>hardware</i> e <i>software</i>) adequados ao desenvolvimento eficaz da minha função.
3	As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho me motivam a dar o melhor de mim.
4	Sinto orgulho de trabalhar nesta organização.
5	Os servidores da organização onde trabalho são prestativos.
6	A organização onde trabalho considera as sugestões dos servidores para definir benefícios complementares (ex.: convênios com academias, clubes, creches, etc.).

Como as práticas de recrutamento e seleção, e remuneração e recompensas são regidas por lei no Brasil, os departamentos de gestão de pessoas não poderão alterar o que já está definido na legislação, de forma que as práticas de GP não são passíveis de eventuais adaptações pelos gestores públicos (Constituição do Brasil, 1988/2001). Destarte, optou-se, em consonância com os especialistas, por retirá-las da EPGP Pública. Ao final, totalizaram-se 35 itens, de 4 fatores (Condições de Trabalho, Relacionamento, Avaliação de Desempenho e Competências e Treinamento, Desenvolvimento e Educação), os quais compuseram o formulário para análise semântica (Apêndice B).

5.4.1.2 Análise Semântica

Em seguida, foi realizada a análise semântica, que tem por objetivo dirimir dúvidas que possam surgir quando os participantes estiverem respondendo ao instrumento de pesquisa

(Kerlinger & Lee, 2008). Os formulários foram aplicados de forma presencial e *online* com 37 servidores públicos. Este público foi escolhido em virtude de ser, também, o público-alvo da pesquisa. Nesta etapa, foram excluídos quatro itens e treze itens tiveram a sua redação modificada. Ressalta-se que em todas as alterações foi respeitado o nível de concordância aos itens de 80%, atendendo aos critérios de Pasquali (2010) e Kerlinger e Lee (2008).

Por fim, o produto do estudo qualitativo foi a versão de aplicação da EPGP Pública (Apêndice C), contendo 31 itens avaliados por meio de uma escala de concordância tipo *Likert*, variando entre pontos extremos de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo 3 (Não concordo, nem discordo/Não se aplica) o ponto neutro da escala (Malhotra, 2012). Dessa forma, inicia-se a etapa quantitativa.

5.4.2 Resultados da etapa quantitativa

5.4.2.1 Validação Exploratória da EPGP Pública

Com o objetivo de obter evidências de validade e confiabilidade da EPGP Pública, e considerando as recomendações de Hair et al. (2018) e Field (2018), conduziu-se à validação psicométrica da escala proposta, iniciando com a análise dos componentes principais, acompanhada da análise fatorial exploratória.

Para verificar a viabilidade do uso de análise fatorial para a amostra pesquisada, isto é, a sua fatorabilidade, analisou-se a matriz de correlações em relação ao índice de adequação da amostra proposto por *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Os resultados indicaram correlações significativas entre as variáveis e valores 1 das comunalidades afastados de 0 e de 1, corroborando com a indicação da fatorabilidade do conjunto. O KMO apresentou índice de 0,96, classificado como “maravilhoso”, o que ratifica a comunalidade entre as variáveis e a fatorabilidade da matriz (Kerlinger & Lee, 2008; Pasquali, 2010).

Em seguida, partiu-se para a análise de componentes principais, que tem como finalidade a definição da quantidade de fatores da EPGP Pública. Para esta decisão, foram considerados os seguintes critérios: *eigenvalues*, gráfico *scree plot* e análise paralela (Field, 2018).

O método *eigenvalues* maiores que 1,0 indicou cinco fatores e a variância total explicada maior que 3% indicou também cinco fatores. Já o *scree plot* indicou quatro fatores, conforme indica a Figura 1.

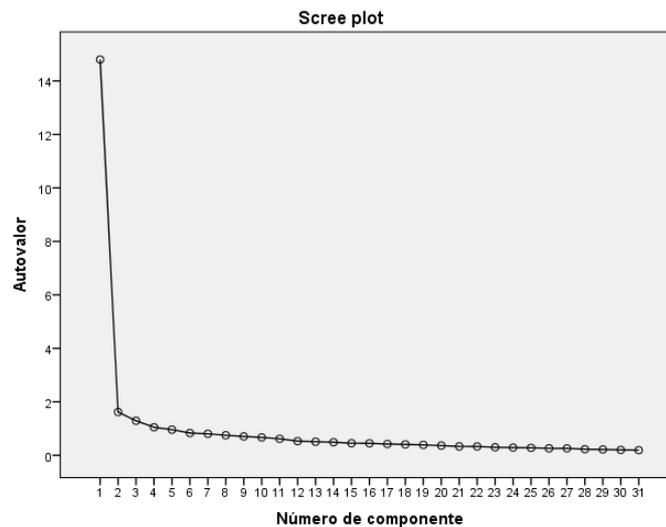


Figura 1. Gráfico *Scree Plot*

A análise paralela foi realizada para verificar a adequação da quantidade de fatores proposta nos testes anteriores, considerando que esta é uma técnica pouco afetada pelo tamanho da amostra ou das cargas fatoriais dos itens (Velicer et al., 2000). Para realizar a análise paralela, foi utilizado o *software* RanEigen (Enzmann, 1997). Segundo Reise, Waller e Comrey (2000), o número de fatores é indicado quando o valor empírico se torna menor do que o valor estimado. Nesse sentido, os resultados obtidos com a análise paralela indicaram a utilização de dois fatores.

Não obstante, após as análises realizadas, entendendo que a teoria é preponderante às análises estatísticas, optou-se por manter 4 fatores na EPGP Pública, conforme sugerido no gráfico *scree plot* e, mormente, por serem condizentes com a literatura (Boon et al., 2019) e com a própria EPPRH (Demo et al., 2014).

Definida a quantidade de fatores da escala, iniciou-se a análise fatorial exploratória, com rotação oblíqua *Promax*, uma vez que os estudos comportamentais pressupõem correlações entre as variáveis (Pasquali, 2012). Para a sua consecução, estabeleceu-se como carga mínima aceitável 0,45, com o objetivo de reter apenas os itens razoáveis, bons, muito bons e excelentes (Comrey & Lee, 2013; Tabachnick & Fidell, 2013).

A carga fatorial diz respeito à correlação do fator com os seus itens. Dessa forma, para avaliar a qualidade dos itens ou a validade interna da escala, utiliza-se como referência a classificação sugerida por Comrey e Lee (2013) para os itens de uma escala de medidas, qual seja: desprezíveis (menor que 0,3), pobres (entre 0,32 e 0,44), razoáveis (entre 0,45 e 0,54), boas (entre 0,55 e 0,62), muito boas (entre 0,63 e 0,70) e excelentes (igual ou maior que 0,71).

A definição do valor mínimo aceitável de 0,45 para a carga fatorial dos itens resultou em um instrumento composto por 21 itens, sendo 2 excelentes, 6 muito bons, 6 bons e 7

razoáveis. Assim, oito itens compuseram o fator 1, três o fator 2, 7 o fator 3 e 3 itens compuseram o fator 4 da escala.

A partir dos itens do fator 1, propôs-se o nome de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE), pois abrange um conjunto de práticas de gestão de pessoas que visam prover e estimular a aquisição de competências e o desenvolvimento de conhecimento. O fator 2, por seu turno, foi nomeado de Relacionamento (R) porquanto contempla práticas que visam estimular a participação, autonomia e engajamento dos servidores, além de motivar e envolver os servidores no trabalho. Nomeado de Condições de Trabalho (CT), o fator 3 compreende práticas voltadas não só a condições físicas de trabalho, mas também condições relacionadas ao bem-estar psicológico dos servidores. Por último, mas não menos importante, o fator 4 pode ser denominado de Avaliação de Desempenho e Competências (ADC) haja vista tratar-se de práticas referentes à avaliação do desempenho dos servidores. Esses conceitos estão coerentes com as definições de Demo et al. (2014) e, também, com as sugestões propostas por Boon et al. (2019), quais sejam: treinamento/desenvolvimento (identificada como TDE); participação/autonomia/comunicação (remetendo ao que se chamou de “relacionamento”); desempenho e avaliação (intitulada “avaliação de desempenho e competências”); e design/segurança no trabalho (remetendo ao que foi denominado “condições de trabalho”).

O grau de confiabilidade da escala foi calculado por meio do alfa de *Cronbach* (α), que é um bom parâmetro de confiabilidade, precisão ou consistência interna da escala (Cortina, 1993). Os resultados obtidos do alfa foram de 0,81 para o fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação; 0,90 para o fator Relacionamento; 0,83 para o fator Condições de Trabalho; e 0,77 para o fator Avaliação de Desenvolvimento e Competências. Segundo Nunnally e Berstein (1994), resultados acima de 0,70 são considerados confiáveis e acima de 0,80, muito confiáveis.

Além disso, o total de variância explicada pelos quatro fatores foi de 60%, o que pode ser avaliado como um resultado satisfatório (Hair et al., 2018), visto que o estudo é exploratório e representa um primeiro esforço de mensurar as práticas de gestão de pessoas no setor público. Ressalta-se, ainda, que a EPPRH (Demo et al., 2014) também possui variância total explicada de 60%, no entanto, com dois fatores a mais, ou seja, manteve-se o total de variância explicada, porém com menos fatores. Por fim, a Tabela 2 apresenta os índices psicométricos consolidados da EPGP Pública após análise fatorial exploratória.

Tabela 2

Índices psicométricos da EPGP Pública após AFE

Descrição do Item	Carga Fatorial				Qualidade
	TDE	R	CT	ADC	
10. A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu	0,60				Boa

crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).					
25. Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	0,49				Razoável
30. A organização em que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).	0,54				Razoável
1. Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.		0,69			Muito boa
5. Na organização em que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.		0,83			Excelente
8. A organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.		0,50			Razoável
12. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização em que trabalho.		0,49			Razoável
16. A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.		0,87			Excelente
21. Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.		0,63			Muito boa
23. A organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito.		0,65			Muito boa
24. Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.		0,58			Boa
2. A organização em que trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções.			0,61		Boa
6. A organização em que trabalho oferece algum tipo de benefício complementar (ex.: convênios com academias, clubes, creches etc.).			0,59		Boa
13. A organização em que trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).			0,54		Razoável
14. As instalações e as condições físicas da organização em que trabalho (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.			0,55		Boa
22. A organização em que trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).			0,67		Muito boa
27. A organização em que trabalho oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde etc.).			0,54		Razoável
28. A organização em que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).			0,69		Muito boa
3. Na organização em que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.				0,58	Boa
7. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.				0,65	Muito boa
20. Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.				0,45	Razoável
Confiabilidade (α)	0,81	0,90	0,83	0,77	
Variância Total Explicada	60%				

Concluída a análise dos itens, encaminha-se para a etapa de validação confirmatória da EPGP Pública.

5.4.2.2 Validação Confirmatória da EPGP Pública

Para realizar a validação confirmatória da escala, o método escolhido foi o de estimação da máxima verossimilhança, por meio da modelagem por equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), utilizando o *software Amos*, que é associado ao *software SPSS*. A escolha por este método deu-se em razão de ser o método de estimação mais usado por sua robustez a problemas de normalidade e aplicabilidade em diferentes tamanhos de amostras (Hair et al., 2018).

A fim de avaliar a qualidade de um modelo de mensuração em equações estruturais, é preciso analisar o ajuste do modelo aos dados empíricos. Para isso, o pesquisador deve lançar mão, no mínimo, de um índice incremental e alguns índices absolutos, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados para determinar sua aceitabilidade.

Dessa forma, Hair et al. (2018) afirmam que um modelo que apresenta o valor do χ^2 normado (CMIN/DF ou NC, onde CMIN é a estatística do χ^2 e DF são os graus de liberdade do modelo), GFI (*Goodness of Fit Index* ou índice de bondade de ajuste), CFI (*Comparative Fit Index* ou índice comparativo de ajuste) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro médio quadrático de aproximação) possui informações suficientes para sua avaliação, já que o NC e o RMSEA são índices absolutos e o GFI é um índice incremental. Calculou-se, também, a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR), outro índice de ajuste absoluto, que se refere à média absoluta da correlação residual, ou seja, a diferença entre as correlações observadas e as previstas, sendo útil para comparar ajustes ao longo de modelos (Hair et al., 2018; Kline, 2015).

Para Kline (2015), os valores satisfatórios para um modelo estrutural devem obedecer aos seguintes critérios: valores para NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0; valores para CFI iguais ou superiores a 0,90; valores para GFI iguais ou superiores a 0,90; valores para RMSEA inferiores a 0,06 ou até 0,10; e valores para SRMR menores ou iguais a 0,08. Assim, com base nesses parâmetros, realizou-se a análise confirmatória da estrutura fatorial exploratória obtida anteriormente.

Com o objetivo de verificar as dimensões da EPGP Pública e seguindo as recomendações de parcimônia de Byrne (2013), foram testados tanto o modelo unifatorial, quanto o modelo multifatorial (com quatro fatores). Num primeiro momento, verificou-se que os resultados do modelo unifatorial exibiu índices piores que o modelo de quatro fatores, o que

comprova que o modelo multifatorial de fato faz mais sentido para a EPGP Pública. A diferença de qui-quadrado também foi significativa. A Tabela 3 apresenta os índices finais de comparação dos dois modelos.

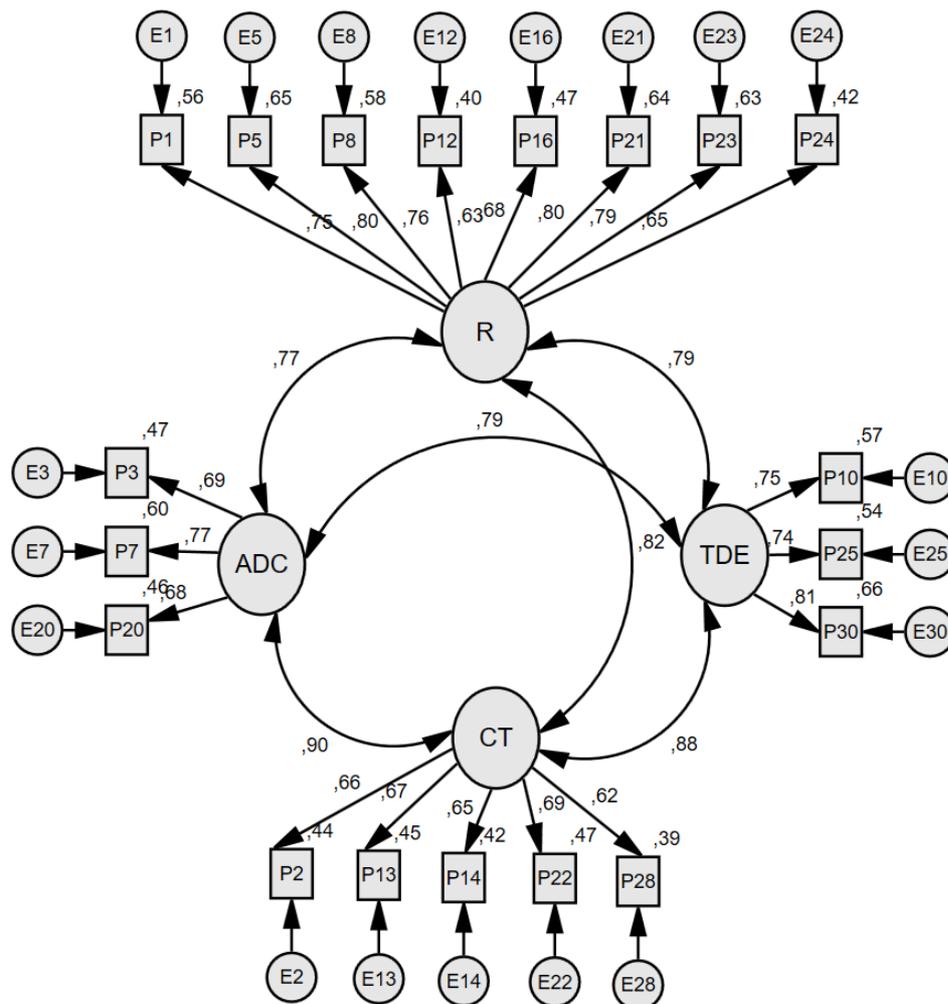
Tabela 3

Índices de ajuste da análise confirmatória da EPGP Pública

Parâmetros	Referência	Modelo Unifatorial	Modelo Multifatorial
NC (χ^2/df)	< 5,0	5,00	3,00
CFI	$\geq 0,90$	0,84	0,93
GFI	$\geq 0,90$	0,80	0,90
RMSEA	< 0,01	0,09	0,06
SRMR	$\leq 0,10$	0,06	0,04

$$\Delta\chi^2 (43) = 493,56, p < 0,001$$

A Figura 2 apresenta o modelo após a análise fatorial confirmatória.

**Figura 2.** Modelo da Análise Fatorial Confirmatória

Nota: $\chi^2 (146) = 452,363$; $p < 0,001$; NC (CMIN/DF) = 3,00; CFI = 0,93; GFI = 0,90; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,04.

Pode-se observar que, da estrutura exploratória inicial, foram eliminados dois itens por terem carga fatorial abaixo de 0,63 (Hair et al., 2018). Estes autores sugerem um critério mais severo, a partir da retirada de cargas inferiores a 0,63, para que o modelo final de mensuração possua apenas itens muito bons e excelentes, atestando sua qualidade ou validade interna.

Por conseguinte, o modelo de mensuração abrangeu 4 fatores e 19 itens, a saber: Relacionamento (R), com 8 itens; Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE), com 3 itens; Condições de Trabalho, com 5 itens; e Avaliação de Desempenho e Competências (ADC), com 3 itens. Segundo o critério de qualidade de Comrey e Lee (2013), o instrumento resultou em itens com 9 cargas excelentes e 10 cargas muito boas.

O *rho* de Jöreskog analisa a confiabilidade composta dos fatores e se apresenta como uma medida de confiabilidade mais recomendada do que o alfa de Cronbach, quando se trata de modelagem por equações estruturais, tendo em vista que esse utiliza como referência as cargas fatoriais e não as correlações observadas entre as variáveis (Chin, 1998). Assim, o fator Relacionamento obteve $\rho=0,90$; o fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação obteve $\rho=0,81$; o fator Condições de Trabalho obteve $\rho=0,79$; e, por fim, o fator Avaliação de Desempenho e Competências obteve $\rho=0,76$. Todos os fatores desvelaram-se bastante confiáveis, por apresentarem valores superiores a 0,70 (Chin, 1998).

Sinteticamente, a Tabela 4 apresenta os índices psicométricos consolidados da EPGP Pública após análise fatorial confirmatória.

Tabela 4
Índices psicométricos da EPGP Pública após AFC

Descrição do Item	Carga Fatorial				Qualidade
	TDE	R	CT	ADC	
10. A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	0,75				Excelente
25. Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	0,74				Excelente
30. A organização em que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).	0,81				Excelente
1. Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.		0,75			Excelente
5. Na organização em que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.		0,80			Excelente
8. A organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.		0,76			Excelente
12. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização em que trabalho.		0,63			Muito boa

16. A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.		0,69			Muito boa
21. Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.		0,80			Excelente
23. A organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito.		0,80			Excelente
24. Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.		0,65			Muito boa
2. A organização em que trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções.			0,66		Muito boa
13. A organização em que trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).			0,67		Muito boa
14. As instalações e as condições físicas da organização em que trabalho (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.			0,65		Muito boa
22. A organização em que trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).			0,69		Muito boa
27. A organização em que trabalho oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde etc.).			0,54		Muito boa
28. A organização em que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).			0,63		Muito boa
3. Na organização em que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.				0,69	Muito boa
7. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.				0,77	Excelente
20. Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.				0,68	Muito boa
Confiabilidade composta (ρ)	0,81	0,90	0,79	0,76	
Variância Extraída	0,59	0,54	0,43	0,51	

Em seguida, a validade de construto da EPGP Pública foi testada por meio das validades convergente, divergente, discriminante e nomológica. A validade de construto é considerada a forma mais fundamental de validade dos instrumentos psicológicos (Pasquali, 2010), visto que averigua o quanto um grupo de itens medidos representa o construto teórico que esses itens devem medir (Hair et al., 2018).

Uma escala tem validade convergente quando os fatores que a compõem são bem representados (possuem forte correlação) por seus itens (Cohen, 1992; Hair et al., 2018; Kline, 2015; Pasquali, 2007). Nesta perspectiva, o primeiro indício de validade convergente dos fatores de uma escala situa-se na confiabilidade de cada fator, índice *Jöreskog's rho* (Chin, 1998; Hair et al., 2018) que, no caso da EPGP Pública, foram todos acima de 0,7, atestando a confiabilidade, também denominada de consistência interna. Outro indicador de convergência recomendado por Hair et al. (2018) é referente às cargas fatoriais, que devem ser superiores a

0,63, o que aconteceu com todas as cargas da EPGP Pública. Por fim, o último critério é o da variância extraída, que deve ser acima de 0,4 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Todos os quatro fatores da EPGP Pública apresentaram variância extraída acima de 0,4, a saber: Relacionamento obteve 0,54; Treinamento, Desenvolvimento e Educação obteve 0,59; Condições de Trabalho obteve 0,43; e Avaliação de Desempenho e Competências obteve 0,51. Dessa maneira, é possível afirmar que a EPGP Pública possui validade convergente.

Dando continuidade, a validade divergente visa identificar o grau em que as medidas de fatores conceitualmente distintos diferem (Hair et al., 2018). Um dos critérios de validade divergente diz que evidências são observadas quando o valor da variância extraída estimada de cada fator supera o quadrado das correlações entre eles, conforme o critério de *Fornell-Larcker*, proposto em 1981 (Hair et al., 2018). Os autores dizem que um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto. Assim, esse critério foi atestado, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5
Validade divergente da EPGP Pública

Fator	Relacionamento	Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Condições de Trabalho	Avaliação de Desempenho e Competências
Relacionamento	0,54 ^a	-	-	-
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	0,27	0,59 ^a	-	-
Condições de Trabalho	0,25	0,34	0,43 ^a	-
Avaliação de Desempenho e Competências	0,19	0,24	0,25	0,51 ^a

Nota: ^a variância extraída.

Outro critério para verificar validade discriminante é realizar uma análise fatorial exploratória com os itens da EPGP Pública e itens de outras medidas (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009; Hair et al., 2018) e observar se os itens mais representativos, com maior carga, agregam-se no mesmo fator para verificar se a EPGP Pública realmente difere de outros construtos da área de gestão de pessoas ou comportamento organizacional que poderiam possuir itens similares, trazendo sobreposição conceitual. Assim, foi rodada uma AFE com os itens da EPGP Pública e itens de uma escala de virtudes organizacionais (Gomide Jr., Vieira, & Oliveira, 2016).

A Tabela 6 mostra que os itens com as maiores cargas de práticas de GP aglutinaram-se no fator 2 e os itens com as cargas mais representativas de virtudes reuniram-se no fator 1. Conclui-se, assim, que práticas de gestão de pessoas, medidas pela EPGP Pública, parecem ser

distintas, atestando a validade discriminante da escala proposta, porém relacionadas a outros construtos, como virtudes organizacionais, conforme suposto na literatura (Ahmed, Rehman, Ali, Ali, & Anwar, 2018; Luo & Chen, 2010).

Tabela 6

Validade discriminante da EPGP Pública

	Fator	
	1	2
V19	1,052	-0,266
V22	1,029	-0,254
V17	1,008	-0,264
V15	0,996	-0,212
V21	0,978	-0,199
V11	0,931	-0,16
V20	0,925	-0,11
V24	0,576	0,32
V3	0,556	0,264
V7	0,527	0,322
V4	0,52	0,264
V12	0,501	0,392
V16	0,488	0,405
V9	0,468	0,327
V1	0,462	0,262
V14	0,461	0,385
V23	0,457	0,431
V13	0,434	0,432
V18	0,429	0,373
V5	0,421	0,38
V10	0,401	0,382
V2	0,383	0,299
P16	0,354	0,312
P30	-0,096	0,766
P13	-0,158	0,745
P7	-0,075	0,739
P2	-0,145	0,73
P10	-0,119	0,722
P22	-0,087	0,711
P30	-0,117	0,71
P25	-0,066	0,707
P8	0,052	0,687
P14	-0,102	0,662
P20	-0,113	0,65
P21	0,117	0,627
P28	-0,061	0,597
P1	0,189	0,571
P23	0,266	0,565
P5	0,253	0,537

P24	0,057	0,529
V8	0,424	0,434
P12	0,21	0,423
V6	0,405	0,423

Por fim, a validade nomológica constata a capacidade da escala se comportar em relação a outros construtos, conforme previsto na literatura científica (Hair et al., 2018). Pesquisas afirmam que há correlação entre práticas de GP e virtudes organizacionais (Ahmed et al., 2018; Luo & Chen, 2010; Pires & Nunes, 2018). Para atestar a validade nomológica, então, calculou-se a média das respostas dadas pelos indivíduos aos 4 fatores que constituem os 19 itens do modelo final da escala, correlacionando-a às virtudes organizacionais (Gomide Jr. et al., 2016), variável coletada na mesma amostra para validação da EPGP Pública e composta por dois fatores (boa fé e confiança). Para esta análise de correlação, foi utilizado o coeficiente de *Pearson*, pois os dados não apresentaram problemas de normalidade, o qual resultou em uma correlação de 0,75, classificada como forte (Cohen, 1992) e significativa no nível 0,01.

Por conseguinte, a EPGP Pública possui validade convergente, de forma que seus quatro fatores: Relacionamento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; e Avaliação de Desempenho e Competências representam o construto de práticas de gestão de pessoas e são distintos entre si, constituindo, assim, subescalas independentes, as quais podem ser usadas separadamente para diagnóstico e avaliação. Estas subescalas também possuem validade discriminante em relação a outros construtos do comportamento organizacional, como mostrado na AFE realizada com diferentes variáveis. Adicionalmente, a EPGP Pública se comportou conforme previsto na literatura, possuindo, também, validade nomológica. Desta feita, afirma-se que a EPGP Pública possui validade de construto, além de aderência teórica, validade interna e confiabilidade.

Tendo os indícios de validade interna, de construto e de confiabilidade confirmados, prosseguiu-se para a verificação da validade de conteúdo dos itens que compõem os fatores já detalhados, obtida pelo amparo teórico de cada item da EPGP Pública. Os itens 10, 25 e 30, do fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação, estão em consonância com Araujo, Abbad e Freitas (2017), ao afirmarem que é muito importante o engajamento das chefias na análise de necessidades de treinamento e na construção de desenhos instrucionais que promovam melhorias no desempenho dos funcionários, das equipes e da organização como um todo. Na mesma linha, Subramaniam, Shamsudin e Ibrahim (2011) e Esch, Wei e Chiang (2016) asseveram que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas são cruciais para o sucesso ou fracasso de uma organização. Assim, gestores devem estimular a contínua aprendizagem e a

produção de conhecimento dos funcionários (Demo, 2016; Guan & Frenkel, 2018; Kousha, Nayeri, & Maleki, 2017; Rana & Malik, 2017).

O item 16, o mais representativo do fator Relacionamento, já que apresenta a maior carga fatorial (0,87), trata a questão da autonomia dos servidores na realização de suas atividades. A autonomia, ou seja, a capacidade de usufruir de uma margem de liberdade e de independência na realização de tarefas no trabalho, traz consigo o sentimento de responsabilidade pelo alcance dos objetivos estabelecidos e, também, o sentimento de prazer no trabalho (Morin, 2001; Winter & Alf, 2019).

Os demais itens deste fator (1, 5, 8, 21 e 24) abordam aspectos importantes em um trabalho em equipe, tais como: confiança entre membros e seus superiores, cooperação e prestatividade entre as pessoas, além de coerência de atitudes e participação nas tomadas de decisão. A confiança assume um papel de extrema relevância, pois facilita a cooperação nas relações de trabalho e possibilita uma gestão mais efetiva (Sato, 2003; Sun, Aryee, & Law, 2007; Vanhala & Ritala, 2016). Assim, a organização que busca incentivar a motivação e o desempenho de seus funcionários precisa levar em conta o planejamento e a implementação das práticas de Relacionamento, de maneira a incentivar a comunicação entre os colaboradores e chefes, buscando alinhar o discurso e a prática de gestores; preservar um clima de compreensão e confiança entre colegas e chefes; conceder autonomia aos colaboradores na realização de tarefas e tomadas de decisões; entre outros (Ali, Lei, & Wei, 2018; Cooper, Wang, Bartram, & Cooke, 2019; Kehoe & Wright, 2013; Mitchell, Obeidat, & Bray, 2013; Suttapong, Srimai, & Pitchaydol, 2014). Ademais, práticas de Relacionamento que promovam um vínculo afetivo e que privilegiem o respeito, o senso de pertencimento e o orgulho em fazer parte da organização (itens 12 e 23) devem ser encorajadas (Demo, 2016).

Quanto ao fator Condições de Trabalho, os itens 2 e 14 dizem respeito às condições físicas, tecnológicas e de segurança no ambiente de trabalho e estão em conformidade com as ideias de Greengard (1999) e Llinas Sala e Abad Puente (2019), que asseguram que os colaboradores de uma organização são mais eficientes quando trabalham com a tecnologia adequada. Ainda, os funcionários necessitam de condições apropriadas de trabalho e ambiente agradável para estarem saudáveis física, social e emocionalmente (Tiecher & Diehl, 2017). Dessa maneira, como referem-se os itens 13, 22 e 28, para além de boas condições físicas, as organizações devem primar por ambientes que ajudem a promover o bem-estar psicológico e emocional dos funcionários, de forma que incentivem à saúde e à qualidade de vida no trabalho; ofereçam plano flexível de benefícios (plano cafeteria), e facilidades e conveniência no local de

trabalho (Guest, 2017; Delery & Gupta, 2016; Kousha et al., 2017; Prysmakova, Tantardini, & Potkański, 2019).

Por fim, os itens 3, 7 e 20 dizem respeito à avaliação de desempenho e são práticas de GP reforçadas por Missel (2012), uma vez que o *feedback*, entendido como uma troca de observações e informações entre o gestor e o colaborador sobre o desempenho no trabalho, é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas. Para Yuvaraj e Mulugeta (2013), as práticas de gestão de pessoas aumentam as competências e a eficiência dos funcionários por meio dos métodos existentes de avaliação e gestão de desempenho, entre outros. Portanto, gestores devem promover elaboração conjunta de planos e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados (Andreeva, Vanhala, Sergeeva, Ritala, & Kianto, 2017; Esch, Wei, & Chiang, 2016; Ghauri, 2018; Kousha et al., 2017; Rana & Malik, 2017).

A Tabela 7 sintetiza a validade de conteúdo dos quatro fatores da EPGP Pública. Cabe ressaltar que as referências citadas não esgotam o conteúdo, e sim apresentam um suporte da literatura científica para cada fator encontrado na EPGP Pública.

Tabela 7

Validade de conteúdo da EPGP Pública

Fator	Suporte teórico
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Araujo, Abbad e Freitas (2017); Subramaniam, Shamsudin e Ibrahim (2011); Esch, Wei e Chiang (2016); Demo (2016); Guan e Frenkel (2018); Kousha, Nayeri e Maleki (2017); Rana e Malik (2017).
Relacionamento	Morin (2001); Winter e Alf (2019); Sato (2003); Sun, Aryee e Law (2007); Vanhala e Ritala (2016); Ali, Lei e Wei (2017); Cooper, Wang, Bartram e Cooke (2019); Kehoe e Wright (2013); Mitchell, Obeidat e Bray (2013); Suttapong, Srimai e Pitchaydol (2014); Demo (2016).
Condições de Trabalho	Greengard (1999); Llinas Sala e Abad Puente (2019), Tiecher e Diehl (2017); Guest (2017); Delery e Gupta (2016); Kousha, Nayeri e Maleki (2017); Prysmakova, Tantardini e Potkański (2019).
Avaliação de Desempenho e Competências	Missel (2012); Yuvaraj e Mulugeta (2013); Andreeva, Vanhala, Sergeeva, Ritala e Kianto (2017); Esch, Wei e Chiang (2016); Ghauri (2018); Kousha, Nayeri e Maleki (2017); Rana e Malik (2017).

A partir da EPGP Pública devidamente validada, a Tabela 8 aponta os resultados descritivos da percepção dos servidores públicos pesquisados em relação às práticas de GP implementadas em sua organização de trabalho.

Tabela 8

Percepção dos servidores quanto às práticas de GP (por item da escala)

Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
12. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na UnB.	4,03	0,87	4,00
23. A UnB trata os servidores da organização com respeito.	3,75	0,99	4,00
16. A UnB privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.	3,63	1,05	4,00
24. Os servidores da UnB são prestativos.	3,57	1,01	4,00

10. A UnB investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	3,56	1,15	4,00
28. A UnB disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).	3,52	1,15	4,00
30. A UnB auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).	3,46	1,05	4,00
21. Na UnB, há um clima de cooperação entre os servidores.	3,31	1,05	4,00
1. Na UnB, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.	3,25	1,05	4,00
25. Na UnB, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	3,24	1,10	3,00
5. Na UnB, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.	3,22	1,04	4,00
20. Na UnB, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.	3,17	1,19	3,00
8. A UnB estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.	3,16	1,19	4,00
13. A UnB possui programas de qualidade de vida para os servidores (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).	3,01	1,13	3,00
2. A UnB oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções.	2,87	1,17	4,00
3. Na UnB, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	2,68	1,04	2,00
7. Na UnB, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.	2,66	1,14	2,00
22. A UnB se preocupa com a segurança de seus servidores (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).	2,44	1,15	2,00
14. As instalações e as condições físicas da UnB (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.	2,38	1,10	2,00

Verifica-se, pela Tabela 8, que o item com maior média e o único em que houve percepção, haja vista a média ser superior a 4,00 (quando se inicia a concordância com a afirmativa), foi o 12 (Os servidores sentem orgulho de trabalhar na UnB). O sentimento de orgulho e de pertencimento à organização em que trabalha podem ser reforçados por meio de práticas de relacionamento, em que são estreitados os relacionamentos por meio da promoção do bem-estar dos funcionários, comunicação entre chefias e funcionários, entre outros (Demo, 2016). Depreende-se, assim, que os servidores podem apresentar um vínculo afetivo com a instituição.

Por outro lado, o item que obteve menor média de percepção foi o 14 (As instalações e as condições físicas da UnB (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.),

demonstrando aqui um importante ponto crítico de atenção para a organização, porquanto a saúde física e emocional dos funcionários depende de condições apropriadas no local de trabalho (Tiecher & Diehl, 2017). Cabe destacar, no entanto, que a moda foi 4,00 em 12 dos 19 itens e o desvio-padrão da maioria dos itens foi acima de 1,00.

Completando a análise de percepção quanto às práticas de GP, a Tabela 9 traz os valores de médias, modas e desvios-padrões por fator da escala.

Tabela 9

Percepção dos servidores quanto às práticas de GP (por fator da escala)

Fatores	Média	Desvio-padrão	Moda
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,42	1,10	3,00
Relacionamento	3,49	1,03	4,00
Condições de Trabalho	2,84	1,14	3,00
Avaliação de Desempenho e Competências	2,83	1,13	2,00

Assim, infere-se que nenhum dos quatro fatores da EPGP Pública pode ser considerado como percebido pelos servidores da instituição, visto que as médias resultaram em valores inferiores a 4,00. Dois dos quatro fatores, a saber, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, além de Relacionamento, tiveram médias consideradas neutras, já que 3,00 é o ponto neutro da escala. Considerando os fatores, práticas relacionadas às Condições de Trabalho e Avaliação de Desempenho e Competências não foram percebidas pelos servidores da instituição pesquisada, pois sua média resultou em valor inferior a 3,00. Destaca-se, ainda, que o fator Relacionamento foi o único a apresentar moda 4,00; ou seja, os demais fatores são considerados críticos, requerendo atenção especial dos gestores.

A partir dos resultados coligidos, os gestores públicos da organização pesquisada têm em mãos um diagnóstico sobre a percepção dos servidores quanto às práticas de gestão de pessoas implementadas, lembrando que cada organização precisa de um diagnóstico personalizado, que respeite sua cultura e demais especificidades. O diagnóstico por ora traçado aplica-se à organização pesquisada, sem possibilidades de generalização.

Desta forma, mostrou-se a aplicação da EPGP Pública como instrumento diagnóstico e sua possibilidade de transferibilidade, podendo ser aplicada em outras organizações do setor público. Diagnósticos desta natureza permitem conhecer a percepção dos servidores públicos de modo a inspirar estratégias que favoreçam os pontos fortes (percepções acima de 4,00) e determinar ações corretivas para as áreas que demandam melhorias (percepções abaixo de 3,00), promovendo uma efetiva gestão com base em evidências.

5.5 Discussão, Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras

Ao considerar a recomendação de Boon et al. (2019), de que o foco deve estar na combinação de diversas práticas de gestão de pessoas e não somente nas práticas individuais, o único instrumento abrangente encontrado na literatura para medir as práticas de GP nas organizações foi o de Demo et al. (2014). Assim, com base neste estudo seminal, a presente pesquisa debruçou-se a produzir uma escala de práticas de GP customizada para o contexto do serviço público, preenchendo uma lacuna ainda inexplorada na literatura científica, o que configura uma contribuição acadêmica. Ainda, a EPGP Pública poderá ser usada em estudos relacionais nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional, a fim de avaliar modelos estruturais de predição, mediação e moderação, identificando antecedentes e consequentes da percepção de práticas de gestão de pessoas no setor público, aperfeiçoando e gerando novos *insights* para o conhecimento científico da temática.

Outrossim, embora a evidência empírica até agora recomende investimentos em conjuntos de práticas de GP (Boon et al., 2019), faz-se interessante conhecer quais práticas específicas afetam em maior ou menor grau outras variáveis do comportamento organizacional.

Neste sentido, cada uma das subescalas da EPGP Pública, correspondentes aos seus quatro fatores, pode ser utilizada em futuros estudos relacionais para avaliar relações com outras variáveis do comportamento organizacional positivo, como por exemplo resiliência no trabalho, virtudes organizacionais, bem-estar no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional.

Ainda, a utilização da EPGP Pública poderá servir como uma ferramenta diagnóstica útil para a tomada de decisão de gestores públicos, uma vez que serão conhecidas as percepções dos servidores quanto às práticas de gestão de pessoas empregadas pelas organizações em que trabalham. Dessa forma, será possível atuar em áreas onde melhorias se fazem necessárias, além de avançar rumo a novas estratégias de gestão estratégica de pessoas a fim de promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Nesta verve, como implicações de cunho social, esta pesquisa forneceu insumos para os gestores na busca por melhorias constantes no que se refere às práticas de gestão de pessoas, já que a garantia de ambientes saudáveis, com bons relacionamentos e de maneira a privilegiar as pessoas deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização (Demo, 2016), o que se traduz em impactos reais para a sociedade, a qual é a primeira beneficiária de serviços públicos prestados com qualidade e eficiência.

Este trabalho representa um primeiro esforço para adaptar e buscar indícios de validade e confiabilidade de um modelo de mensuração que visa avaliar as práticas de GP no contexto do serviço público, de forma que os resultados por ora obtidos são mais indicativos que

conclusivos, constituindo uma limitação da pesquisa. Outra limitação do estudo é seu caráter transversal. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras utilizem dados e informações longitudinais para que a EPGP Pública possa ser atualizada em uma base constante e contínua, abraçando as novas tendências, desafios e possibilidades da gestão de pessoas.

Além disso, como foi utilizado o autorrelato, o que gera problemas de variância comum do método, sugere-se a realização de pesquisas contemplando a visão dos gestores e dos pares, por exemplo, no intuito de se obter um retrato mais fiel das percepções e efeitos das práticas de GP nos diferentes níveis organizacionais. Uma agenda interessante, também, seria examinar quais práticas de GP são centrais e precisam estar presentes para que o sistema seja eficaz e quais são periféricas e isso depende da especificidade de cada organização. Recomenda-se, ainda, novas validações da EPGP Pública em diferentes amostras para verificar sua adequação em diferentes esferas e poderes públicos.

5.6 Conclusão

É possível afirmar que o objetivo precípua do estudo foi cumprido, uma vez que o modelo inédito de mensuração das práticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público, denominado EPGP Pública, obteve evidências de validade interna, de construto, de conteúdo, além de confiabilidade. Assim sendo, novos modelos estruturais de relações entre variáveis podem ser testados, sinalizando um avanço na construção do conhecimento teórico-empírico sobre o tema.

Os resultados coligidos desvelaram uma medida operacionalmente válida e confiável para avaliar práticas consideradas essenciais para uma gestão estratégica de pessoas, podendo ser utilizada como ferramenta diagnóstica para apoiar os gestores das organizações públicas em suas tomadas de decisão, de forma que os gestores promovam uma profícua gestão de pessoas para as pessoas, baseada em evidências científicas.

6 Como virtudes, cidadania e práticas se relacionam no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público? Teste de um modelo estrutural

Resumo

O ambiente organizacional atual demanda aos pesquisadores e gestores a necessidade de maior compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas no contexto laboral. Há indícios na literatura de que as virtudes organizacionais são pressupostos para uma melhor percepção de práticas de gestão de pessoas que, por sua vez, devem cooperar para a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional. Assim, o objetivo precípua deste estudo é verificar empiricamente a relação entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional, a partir do quadro conceitual da gestão estratégica de pessoas, no contexto do serviço público. Como principais resultados, os melhores preditores de comportamentos de cidadania organizacional, mormente os fatores de soluções criativas e divulgação da imagem organizacional, são as práticas de treinamento, desenvolvimento & educação, além da prática de relacionamento. Este estudo traz como contribuição teórica o avanço nas pesquisas do comportamento organizacional, especialmente na relação ainda inexplorada entre as variáveis de pesquisa. Além disso, os resultados coligidos compõem um diagnóstico para os gestores das organizações pesquisadas identificarem áreas onde melhorias são necessárias. Haja vista a importância do bem-estar psicológico individual, a criação e a manutenção de locais de trabalho saudáveis deve ser uma prioridade para as organizações.

Palavras-chave: virtudes organizacionais; práticas de gestão de pessoas; comportamentos de cidadania organizacional; setor público; teste de modelo.

Abstract

The current organizational environment demands from researchers and managers the need for a greater understanding of human behavior and social interactions that occurred in the workplace. There are indications in the literature that organizational virtues are presuppositions for a better perception of human resource management practices that, in turn, must cooperate for the manifestation of organizational citizenship behaviors. Thus, the main objective of this study is to empirically verify the relationship between organizational virtues, human resource management practices and organizational citizenship behaviors, from the conceptual framework of strategic human resource management, in the context of public sector. As main results, the best predictors of organizational citizenship behaviors, especially the factors of creative solutions and dissemination of the organizational image, are the training, development

& education practices, in addition to the relationship practice. This study brings as a theoretical contribution the advance in research on organizational behavior, especially in the still unexplored relationship between the research variables. In addition, the collected results make up a diagnosis for the managers of the organizations surveyed to identify areas where improvements are needed. Given the importance of individual psychological well-being, creating and maintaining healthy workplaces should be a priority for organizations.

Keywords: organizational virtues; human resource management practices; organizational citizenship behavior; public sector; model testing.

6.1 Introdução

O ambiente organizacional permeado por desafios e incertezas (Al-Kahtani, 2018), bem como as modificações do mercado de trabalho requerem que o trabalhador seja dinâmico e flexível (Ribeiro, Mattos, Antonelli, Canêo, & Goulart, 2011). Com isso, pesquisadores e gestores são desafiados a ampliar a compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas no contexto laboral (Estivaleta, Costa, & Andrade, 2014), visto que as pessoas representam competências essenciais de diferenciação estratégica organizacional (Horta, Demo, & Roure, 2012; Nusrat, 2018).

Dessa forma, os pesquisadores devem expandir suas investigações em campos que representem propósitos significativos e qualidades enobrecedoras (Cameron, Bright, & Caza, 2004), notadamente na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016), no afã de aumentar o nível de desempenho e inovação dos trabalhadores, sem comprometer seu bem-estar no trabalho (Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini, & Benton, 2020). Enquanto resultados organizacionais, no âmbito privado, enfatiza-se notadamente a lucratividade e a competitividade. Já no contexto público, em que a sociedade e os cidadãos são os clientes, o foco está na produtividade, qualidade na prestação de serviços, otimização dos recursos, celeridade no atendimento e no próprio incentivo à cidadania (Medeiros & Demo, 2021).

O movimento teórico dos Estudos Organizacionais Positivos conquistou destaque na última década como uma corrente de investigação pautada para melhorar as organizações, usando suas forças internas (Cunha, Rego, & Lopes, 2013). Estudos inspirados pela psicologia positiva e pelo comportamento organizacional positivo visam a saúde e a qualidade de vida em detrimento do sofrimento e da doença, realçando, assim, aspectos positivos mentais, sociais e emocionais (Areskoug, Josefsson, Avby, Andersson Back, & Kjellstrom, 2018; Singh, David,

& Mikkilineni, 2018), acompanhados da busca por maior realização profissional e crescimento organizacional (Thompson, Buch, & Glasø, 2020).

Nesse sentido, alguns estudos têm desenvolvido teorias sobre a relevância da virtuosidade organizacional, referindo-se a ambientes organizacionais onde as virtudes, como por exemplo a confiança, a integridade e o perdão, são apoiadas, praticadas, disseminadas e preservadas, tanto a nível individual quanto coletivo (Bright, Cameron, & Caza, 2006; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Caza, Barker, & Cameron, 2004). As virtudes são necessárias para que a organização se envolva em práticas de excelência (Moore & Beadle, 2006), visto que elas dão suporte ao ambiente organizacional e podem ser incorporadas aos modelos gerenciais de tomadas de decisão (Crossan, Mazutis, & Seijts, 2013; Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2001).

Outro fator que desempenha papel vital na promoção de atitudes positivas e afeta o nível de engajamento e a motivação dos trabalhadores são as práticas de gestão de pessoas (Aktar & Pangil, 2018). As práticas de Gestão de Pessoas (GP) são importantes quando estão alinhadas às metas da organização de forma que promovam condições para que os colaboradores contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores (Armstrong, 2017; Boudreau & Lawler, 2014; Deadrick & Stone, 2014; Legge, 2006).

Outrossim, os pesquisadores vêm considerando, na obtenção de melhores resultados, a importância dos comportamentos não prescritos pelo sistema formal, como os comportamentos de cidadania organizacional (Janssen & Huang, 2008). Os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) podem ser descritos como atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos colaboradores às organizações (Siqueira, 1995). Nessa perspectiva, quando o trabalhador se sente valorizado e respeitado na organização em que trabalha, ele se sente mais disposto a investir seu tempo e energia para o benefício da organização para além de suas obrigações legais, envolvendo-se em CCOs (Ahmad, Donia, Khan, & Waris, 2019).

Neste cenário, considerando as evidências científicas, a relevância das virtudes organizacionais, das práticas de gestão de pessoas e dos comportamentos de cidadania organizacional para o desempenho saudável e efetivo das organizações, assim como a lacuna identificada na literatura no que tange à investigação de modelos estruturais mais complexos, envolvendo as práticas de GP (Demo, Fogaça, & Costa, 2018), o objetivo precípua desse estudo foi identificar a relação existente entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional, a partir do quadro conceitual da gestão estratégica de pessoas, no contexto do serviço público. Para tanto, foram desenvolvidas, a partir da literatura percorrida, cinco hipóteses de pesquisa a serem testadas no modelo estrutural.

Desta feita, foram identificadas também as percepções dos sujeitos pesquisados quanto à percepção de cada uma das variáveis da pesquisa, a saber: virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional.

A relevância teórica do estudo pode ser destacada pelo avanço nas pesquisas na tônica do comportamento organizacional positivo, sobretudo na relação ainda inexplorada entre as virtudes organizacionais, as práticas de gestão de pessoas e os comportamentos de cidadania organizacional. Destaca-se, também, a contribuição para os estudos organizacionais que pesquisam modelos de antecedentes e consequentes das variáveis em questão.

Como implicação prática, os resultados engendrados esboçaram um diagnóstico para os gestores das organizações pesquisadas, na medida em que identificaram a percepção de virtudes organizacionais, de práticas de GP e de comportamentos de cidadania organizacional nos servidores das instituições. Tal diagnóstico poderá contribuir para o planejamento estratégico de gestão de pessoas no intuito de aprimorar a efetividade na elaboração e implementação de estratégias, políticas e práticas organizacionais, onde virtudes e comportamentos de cidadania são incentivados.

6.2 Referencial Teórico e Hipóteses

A combinação de esforço pessoal, cultura organizacional e trabalho virtuoso desenham um triângulo propiciador de organizações virtuosas, qualificando, portanto, as virtudes como a expressão comportamental de valores praticados no cotidiano (Cunha & Rego, 2015). Nesse sentido, as virtudes organizacionais incluem ações individuais, atividades coletivas, atributos culturais ou processos que permitem a disseminação e a manutenção das virtudes em uma organização (Cameron et al., 2004), levando ao melhoramento nas relações sociais por meio do comportamento humano (Kooshiki & Zeinabadi, 2016). Quando os indivíduos percebem a organização como virtuosa, desenvolvem um forte sentido de comunidade, pois sentem que podem satisfazer a suas necessidades sociais, tendendo a agir reciprocamente com atitudes positivas em relação à organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Nesta perspectiva, virtudes referem-se a hábitos, desejos e ações que conduzem a um bem pessoal e social (Cameron et al., 2003), além de contribuir com efeitos amortecedores diante de traumas organizacionais, pois previnem comportamentos e efeitos negativos, permitindo às organizações enfrentarem dificuldades e crises de modo mais eficaz (Cunha et al., 2013), como a crise recém-experimentada causada pelo novo coronavírus, em que mudanças fundamentais ocorreram ou estão ocorrendo na forma como as organizações operam e o trabalho é realizado (Cooke, Dickmann, & Parry, 2020). Peterson e Park (2006) definem as

virtudes organizacionais como características morais da organização como um todo e como parte permanente da cultura organizacional. Tal conceituação foi adotada no presente estudo.

A visão mais moderna da GP entende as pessoas como protagonistas no alcance dos resultados determinados (Legge, 2006), constituindo o mais importante patrimônio organizacional. Tal proposta está de acordo com a Visão Baseada em Recursos apresentada por Barney (1991), a qual defende que as pessoas e suas interações são recursos valiosos na produção de conhecimento e consecução dos objetivos organizacionais. Mais que uma perspectiva diferenciada de melhor tratamento das pessoas, a moderna GP proposta por Legge (2006) traz consigo novos papéis, desafios e perspectivas, lançando as bases para a denominada gestão estratégica de pessoas (GEP).

A GEP, quadro conceitual desta pesquisa, pode ser entendida como o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, integradas aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Boxall, 1996; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Sob a perspectiva da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), práticas fornecem ferramentas para capturar e comunicar os objetivos organizacionais, de maneira integrada, tornando-os mais facilmente entendidos e executados pelos colaboradores (Vakola, Soderquist, & Pratascos, 2007). Nesse sentido, a combinação de práticas estabelecidas, compartilhadas e implementadas por um líder atuante é capaz de direcionar o comportamento dos funcionários de maneira a promover mensagens articuladas e coletivas, sempre com foco nas pessoas e conectadas com os objetivos da organização (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017). Outrossim, quando alinhadas às estratégias da organização, as práticas de GP ganham destaque no processo de desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, favorecendo o comprometimento dos funcionários (Ribeiro, Roglio, & Pécora, 2013).

Práticas de GP, portanto, podem ser definidas como as atividades realmente implantadas e percebidas pelos trabalhadores, e que podem ser objetivamente verificadas (Oliveira & Oliveira, 2011). Os autores ressaltam a integração que deve existir entre as práticas de GP e as contingências internas e externas à organização. Nessa linha, Nusrat (2018) afirma que as práticas de GP devem ser consistentes, concebidas e implementadas de maneira integrada, de maneira a inspirar o capital humano na consecução dos objetivos. Para o presente estudo, práticas de GP são entendidas como propostas articuladas da organização no que tange a

relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados almejados (Demo, Nunes, Mendes, Ferreira, & Melo, 2011).

Neste contexto, considerando a abordagem da troca social, ela envolve a oferta de favores que criam obrigações futuras não específicas, e a natureza da consideração é definida pelo sujeito que deve retribuir (Andrade et al., 2017). Para Siqueira (2003), a troca social fundamenta-se em confiança mútua, gerando entre os envolvidos sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança. Assim, ao analisar o comportamento de cidadania sob uma perspectiva de troca, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades (2001) destacam que a atenção está concentrada na troca entre a organização e o indivíduo. Dessa forma, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), motivados por sentimentos de reciprocidade, facilitam as interações sociais entre os colaboradores e contribuem para a realização das tarefas de trabalho (Rapp, Bachrach, & Rapp, 2013).

Para Gomes, Bastos, Mendonça e Menezes (2014), a cidadania organizacional demonstra compreender o trabalhador de maneira a aproximá-lo mais das perspectivas contemporâneas sobre o tema. Organ (1988) introduziu o conceito original de CCO, relacionando-o a comportamentos individuais discricionários que promovem o funcionamento eficaz da organização. Mais recentemente, Organ (2018) afirmou que CCO representam maneiras informais de cooperação e contribuições que os indivíduos prestam em função da satisfação no trabalho e da percepção de justiça. Optou-se por utilizar, no presente estudo, o quadro conceitual de Bastos, Siqueira e Gomes (2014), os quais definem CCO como atos de troca social oferecidos de maneira voluntária pelos trabalhadores às organizações.

Tendo isso em vista, serão analisadas as possibilidades de relação entre cada par de variáveis da pesquisa e das três variáveis em conjunto, formalizando a proposição de hipóteses que foram testadas em um modelo estrutural de predição.

6.2.1 Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas

Quanto às relações existentes entre virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas, estudos sinalizam a possibilidade de associações positivas entre as duas variáveis (Hamrahi, Najlfbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015; Malik & Naeem, 2016). Para Luo e Chen (2010), as virtudes organizacionais devem estar incluídas nas práticas de gestão de pessoas. Para os autores, as virtudes organizacionais são um mecanismo por meio do qual as práticas de gestão de pessoas conduzem a níveis mais elevados de comportamentos positivos no ambiente de trabalho. Além disso, as virtudes constituem o núcleo da cultura organizacional (Hofstede, 2001) e influenciam a percepção de práticas organizacionais, incluindo as de GP,

confirmando o que já foi demonstrado por Demo (2010), Rodriguez e Gomez (2009) e também por Lawler (2003), ao afirmarem que os elementos que levam à cultura corporativa influenciam como as práticas de GP são projetadas e implementadas.

Destaca-se, também, a necessidade de investigar antecedentes das práticas de GP, haja vista que a variável é tradicionalmente investigada como variável independente (Demo, Costa, Coura, Miyasaki, & Fogaça, 2020). Assim, as autoras afirmam que o teste de variáveis da psicologia positiva como preditores de práticas de GP fortaleceria a linha de estudos desses antecedentes, principalmente no que diz respeito aos elementos da cultura organizacional, como as virtudes.

Dessa maneira, propõe-se a primeira hipótese da pesquisa:

Hipótese 1 (H1): As virtudes organizacionais estão positivamente relacionadas às práticas de gestão de pessoas.

6.2.2 Práticas de Gestão de Pessoas e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Existem evidências de que quanto mais o colaborador perceber práticas organizacionais no sentido de valorizá-lo, envolvê-lo e reconhecê-lo, indicando o cuidado e a preocupação da organização com seu bem-estar, mais ele se sentirá satisfeito e ligado afetivamente ao trabalho, maior será sua cooperação com outros membros da organização e sua propensão para apresentar comportamentos de cidadania organizacional (Gavino, Wayne, & Erdogan, 2012; Mitchell, Obeidat, & Bray, 2013; Muhammad, 2014; Pires & Nunes, 2018).

Nesta linha, fica evidente que os comportamentos além das obrigações contratuais têm forte dependência das práticas de GP relativas à preocupação da organização com o bem-estar do funcionário (Tinti, Venelli-Costa, Vieira, & Cappellozza, 2017). Processos como seleção de funcionários, sistemas de gestão de recompensas, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira, gestão de desempenho e promoções internas, elementos caracterizados como práticas de GP (Armstrong, 2017; Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019; Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014) incentivam a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional (Becton, Giles, & Schraeder, 2008). Assim, as práticas de GP promovem benefícios tanto para a organização quanto para sua força de trabalho, pois quando as organizações estão dispostas a oferecer programas que gerenciam e desenvolvem sua força de trabalho, comportamentos de cidadania organizacional são exibidos (Lockhart, Shahani, & Bhanugopan, 2020).

Portanto, é proposto que:

Hipótese 2 (H2): As práticas de gestão de pessoas estão positivamente relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional.

6.2.3 Virtudes Organizacionais e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Estudos empíricos demonstram uma possibilidade de associação entre as virtudes organizacionais e os comportamentos de cidadania organizacional. Ribeiro e Rego (2009; 2010) mostraram como a percepção das virtudes organizacionais pode explicar os CCOs. Outros autores investigaram os efeitos das virtudes organizacionais nos CCOs mediados pela satisfação no trabalho (Kooshki & Zeinabadi, 2016) e pela percepção de suporte organizacional (Malik & Naeem, 2016). Outrossim, a pesquisa de Rego, Ribeiro e Cunha (2010) mostrou que a percepção dos colaboradores em relação às virtudes organizacionais foi preditora do bem-estar e de comportamentos de cidadania organizacional.

Níveis mais altos de virtudes organizacionais geram emoções positivas e vontade de agir positivamente em benefício da organização, traduzindo-se em um compromisso afetivo e comportamentos de cidadania (Pires & Nunes, 2018). Assim, evidências dão conta de que a percepção das virtudes organizacionais por parte dos indivíduos pode levar ao surgimento de comportamentos extra-papéis, aumentando o bem-estar individual e organizacional, além de promover um maior engajamento no trabalho (Singh et al., 2018). Neste sentido, melhorar a percepção dos funcionários sobre as virtudes organizacionais poderia ser uma forma de aumentar os comportamentos de cidadania organizacionais (Sun & Yoon, 2020).

Assim, fundamenta-se a terceira hipótese da pesquisa:

Hipótese 3 (H3): As virtudes organizacionais estão positivamente relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional.

6.2.4 Virtudes Organizacionais, Práticas de Gestão de Pessoas e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Além das hipóteses testadas entre cada par de variáveis, uma contribuição deste estudo reside no teste do modelo de mediação entre variáveis do comportamento organizacional que possam aumentar a efetividade da gestão de pessoas, como sugerido por Armstrong (2017). Uma compreensão mais ampla da abrangência de elementos da cultura organizacional, nas quais as virtudes se encaixam, é vital para projetar práticas de GP que incentivem altos níveis de CCOs (Lockhart et al., 2020). Outrossim, as virtudes nas organizações levam ao desenvolvimento de comportamentos positivos que, por sua vez, ampliam os pensamentos dos colaboradores e resultam em melhorias organizacionais (Fredrickson, 2001).

Essas melhorias, em se tratando de organizações públicas, incluem crescimento econômico sustentável, progresso e inovação, ausência de corrupção, bem como desenvolvimento e bem-estar dos trabalhadores (Van der Wal, 2016). À vista disso, o presente

estudo foi realizado em duas instituições públicas, haja vista a maioria dos estudos concentrarem-se em organizações privadas, negligenciando as organizações do setor público, as quais desempenham um papel igualmente crucial na economia (Al Damoe, Hamid, & Sharif, 2017; Costa, Demo, & Paschoal, 2019).

Por conseguinte, a fim de reconhecer o papel estratégico da GP nas organizações, estimula-se a realização de estudos que identifiquem as variáveis que antecedem e que afetem as práticas de GP para que, assim, seja possível progredir no avanço das linhas de pesquisa em GP (Bianchi et al., 2017; Boon et al., 2019). Portanto, teste de modelos relacionais que investiguem relações de mediação, notadamente aqueles relacionados às práticas de GP, são fundamentais (Demo et al., 2018), ratificando a oportunidade da presente proposta de pesquisa.

Deste modo, são apresentadas as diretrizes para a quarta e última hipótese a ser testada:

Hipótese 4 (H4): Há possibilidade de mediação entre as variáveis virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional.

6.2.5 Práticas de GP são melhores preditoras dos fatores de CCO do que os fatores de VO

As práticas de gestão de pessoas são caracterizadas por rotinas ou ações que possibilitam a consecução dos objetivos da organização (Demo, 2016). As práticas organizacionais, as quais as de GP estão inseridas, também podem operar por meio das estruturas sociais internas com a finalidade de aumentar a flexibilidade e a eficiência (Evans & Davis, 2005).

Desta feita, o comportamento dos trabalhadores nesse processo é fundamental, pois tem influência direta tanto em sua produtividade individual, quanto na produtividade dos grupos e, conseqüentemente, da organização (Tinti et al., 2017). Esse comportamento é caracterizado por diversas ações, dentre elas, aquelas consideradas espontâneas, que são benéficas à organização e não estão incluídas nas exigências formais dos cargos, tampouco são passíveis de recompensas ou punições formais, que são os chamados comportamentos de cidadania organizacional (Siqueira, 2003). Assim, os comportamentos de cidadania organizacional estão sujeitos às práticas de GP, notadamente àquelas que visam promover o bem-estar do trabalhador (Tinti et al., 2017).

Há diversas evidências empíricas que associam as práticas de GP aos comportamentos de cidadania organizacional. Para citar alguns exemplos, Snape e Redman (2010) concluíram que quando os trabalhadores percebem que o suporte da organização vai além do trabalho realizado, as práticas de GP afetam positivamente os comportamentos de cidadania organizacional. Já no estudo de Lam, Chen e Takeuchi (2009), as práticas de gestão de pessoas referentes a treinamento, desenvolvimento e envolvimento, este último também denominado

relacionamento, foram as que causaram maior impacto nos comportamentos de cidadania organizacional. Dessa forma, pode-se conjecturar que quando as organizações se esforçam para elaborar e comunicar suas práticas de GP, a partir de um levantamento prévio de necessidades específicas, comportamentos de cidadania organizacional são exibidos (Lockhart et al., 2020).

Embora as virtudes organizacionais também tenham sido testadas em estudos recentes, ainda carentes de mais confirmação, como preditoras de comportamentos de cidadania organizacional (Malik & Naeem, 2016; Pires & Nunes, 2018; Sun & Yoon, 2020), há uma quantidade expressivamente maior de estudos sugerindo a predição das práticas de gestão de pessoas sobre os comportamentos de cidadania organizacional (Husin, Chelladurai, & Musa, 2012; Jain & Jain, 2014; Lam, Chen, & Takeuchi, 2009; Lockhart et al., 2020; Snape & Redman, 2010; Tang & Tang, 2012; Tinti et al., 2017), o que nos permite supor que as práticas de GP são melhores preditoras dos comportamentos de cidadania organizacional que as virtudes.

Por conseguinte, é proposto que:

Hipótese 5 (H5): as práticas de GP são melhores preditoras dos fatores de CCO do que os fatores de VO.

6.3 Método

Em conformidade com as hipóteses apresentadas, o modelo de pesquisa pode ser visualizado na Figura 1. Foram testados dois modelos possíveis de mediação, representados na figura pelas hipóteses com a letra “a” (na cor verde) e com a letra “b” (na cor azul).

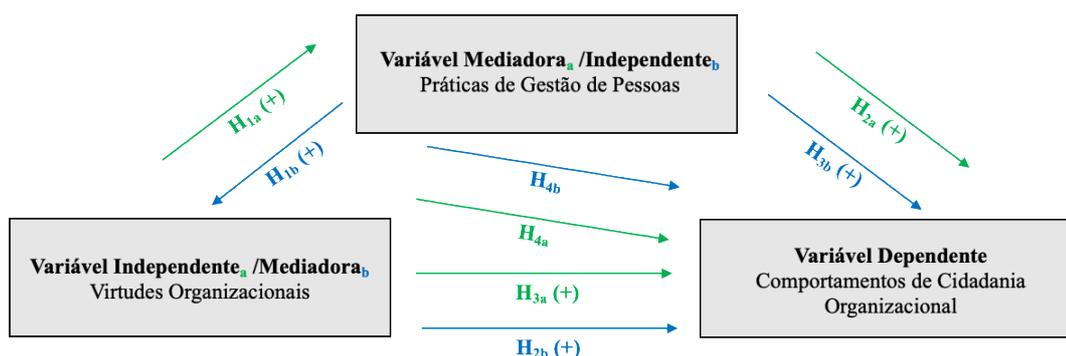


Figura 1. Modelo de pesquisa

A fim de cumprir os objetivos propostos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e explicativa, realizada por meio de um levantamento *survey*, com natureza quantitativa e recorte temporal transversal (Hair, Babin, Anderson, & Black, 2018; Malhotra, 2012). Quanto ao modelo, a análise das relações entre as variáveis e seus fatores considerou como preditoras ou

independentes as virtudes organizacionais (VO) e as práticas de gestão de pessoas (PGP), e como variável critério ou dependente os comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Em relação à definição do público-alvo e da amostra, o público-alvo do estudo foram os servidores de duas instituições públicas localizadas no Distrito Federal. A amostra caracterizou-se como não-probabilística por conveniência e a coleta foi realizada por meio de envio do questionário *online*, por intermédio da plataforma *Google Docs*. Quanto ao tamanho da amostra para testes de modelos estruturais, Cohen (1992) defende uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80, no caso das ciências comportamentais. Assim, por meio do *software G-Power 3.1* e considerando as variáveis preditoras (VO e PGP), com um total de 6 fatores, obteve-se uma amostra de 160 sujeitos, para um poder estatístico de 0,95. Para o mínimo de 0,80 de poder estatístico, a amostra mínima seria de 98 participantes.

Além disso, para o teste do modelo estrutural, foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*), ou análise de regressão, por meio da *Structural Equation Modeling – SEM* (Modelagem por Equações Estruturais), a amostra média entre 100 e 200 sujeitos é o mínimo recomendado para modelos com poucas variáveis (Kline, 2015). Dessa maneira, a SEM foi utilizada para verificar o ajuste do modelo estrutural proposto, com a utilização do programa Amos, que é associado ao programa SPSS. Assim, considerando eventuais perdas no processo de tratamento dos dados, foram obtidos 246 questionários para as duas organizações pesquisadas.

Os dados coletados foram transferidos para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para a consecução das análises. Num primeiro momento, foi realizado o tratamento dos dados por meio da análise de distribuição de frequências (média, desvio-padrão, variância, mínimo e máximo). Em seguida, foi realizado o procedimento *listwise* para identificar dados faltantes (*missing values*), que eliminou 20 questionários. Posteriormente, para a verificação de *outliers* (pontos extremos), foi utilizada a distância de *Mahalanobis* (Tabachnick & Fidell, 2013). Com base na tabela do qui-quadrado (χ^2), adotando um índice de significância $p < 0,001$ e considerando as 43 variáveis independentes da pesquisa (24 itens de VO e 19 itens de PGP), encontrou-se o valor de $\chi^2 = 77,419$. Desse modo, 32 questionários foram eliminados e a amostra final contou com 194 sujeitos, ainda acima do mínimo recomendado por Kline (2015).

Na sequência, foram verificados os valores de tolerância e de inflação da variância (*Variance Inflation Factor - VIF*), os quais são recomendados serem maiores que 0,1 e inferiores a 10,0, respectivamente (Myers, 1990). Para a amostra pesquisada, não foram encontrados problemas importantes de singularidade e multicolinearidade. Por fim, para

verificar os pressupostos para a utilização da análise multivariada, foram analisados os gráficos de probabilidade normal e de resíduos, com o objetivo de averiguar normalidade, linearidade e homocedasticidade dos dados. Todos os pressupostos foram confirmados (Field, 2018; Hair et al., 2018). Ademais, a análise da normalidade uni e multivariada foi também examinada no *software* Amos e não apresentou problemas, visto que os valores, em módulo, de assimetria (sk) e curtose (ku) apresentaram-se dentro do esperado, isto é $|sk| < 3$ e $|ku| < 10$, com significância estatística (Marôco, 2010).

Com relação à caracterização da amostra, ela foi composta, finalmente, por 194 sujeitos das duas instituições públicas. Quanto ao perfil, 51% são do sexo feminino, com idades que variaram entre 25 e 68 anos, sendo 36,1% com idades entre 25 e 34 anos, e 31,4% entre 35 e 44 anos. A maioria dos respondentes possui de 1 a 5 anos de serviço na instituição (37,1%) ou de 6 a 10 anos (34%).

O instrumento de pesquisa, tipo questionário, foi composto por três escalas de mensuração validadas cientificamente, quais sejam: Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais – EPVMO (Gomide, Vieira, & Oliveira, 2016); a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública – EPGP Pública (Costa, 2021) e Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional – ECCO (Bastos, Siqueira, & Gomes, 2014). Estas escalas foram escolhidas por serem as mais recentes na literatura científica, apresentando índices psicométricos confiáveis. Todas as medidas foram avaliadas em uma escala de resposta do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) na EPVMO e EPGP Pública, e de 1 (nunca faço) a 5 (sempre faço) na ECCO. A Tabela 1 apresenta os índices psicométricos dos instrumentos utilizados.

Tabela 1
Índices psicométricos dos instrumentos

Escala	Fatores	Quantidade de Itens	Índice de Confiabilidade
EPVMO	Boa-fé organizacional (BF)	17	0,95 ¹
	Confiança organizacional (C)	7	0,92 ¹
EPGP Pública	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE)	3	0,81 ²
	Relacionamento (R)	8	0,90 ²
	Condições de Trabalho (CT)	5	0,79 ²
	Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)	3	0,76 ²
ECCO	Sugestões criativas (SC)	5	0,90 ¹
	Divulgação da imagem organizacional (DI)	5	0,90 ¹
	Cooperação com os colegas (CC)	4	0,77 ¹

Nota: 1: Alfa de Cronbach

2: Rho de Joreskog

Além das três escalas, o questionário (Apêndice D) conteve uma parte demográfica-funcional para tipificar a amostra, sendo composto, ao final, por 62 itens e, ainda, o termo livre

e esclarecido de consentimento de participação e uma carta convite explicando os objetivos da pesquisa e as orientações gerais sobre seu preenchimento.

Quanto aos procedimentos de coleta dos dados e considerações éticas da pesquisa, a fim de minimizar o viés comum do método, foi realizada uma coleta em dois tempos, uma recomendação contundente dos pesquisadores da área (Boon et al., 2019). As variáveis virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas foram coletadas na primeira etapa da pesquisa. Após 15 dias, foi coletada a variável comportamentos de cidadania organizacional, bem como as variáveis demográficas. Outro motivo pelo qual os dados foram coletados em duas etapas não muito distantes no tempo deve-se em razão de fazer com que os respondentes não esqueçam a primeira etapa sem, no entanto, as respostas à primeira etapa (VIs) influenciarem as respostas à segunda etapa (VD) (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012).

Além disso, apesar de os respondentes serem a fonte de informação para as variáveis independentes e dependente, configurando o autorrelato, o uso de âncoras diferentes nas escalas (no caso, concordância para VO e PGP, e frequência para CCO) também minimizou a possibilidade de viés comum do método (Podsakoff et al., 2012).

Destaca-se que, segundo o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas, com a confidencialidade das respostas garantidas, como é o caso desta pesquisa, são dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). No entanto, ressalta-se que as organizações pesquisadas autorizaram formalmente a realização do estudo.

No que tange aos procedimentos de análise dos dados, para especificar e estimar os modelos de relações lineares entre as variáveis, foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*), por meio da modelagem por equações estruturais e do teste de máxima verossimilhança, utilizado por ser mais robusto a violações de normalidade (Hair et al., 2018; Kline, 2015). Considerando, ainda, 45 observações e 21 parâmetros do modelo de pesquisa proposto, tem-se 24 graus de liberdade, o que constitui um modelo recursivo, classificado como identificado (*just identified*), adequado para teste por meio da modelagem de equações estruturais.

Conforme Hair, Babin, Anderson e Black (2018), a fim de avaliar a qualidade de um modelo estrutural, é preciso analisar o ajuste do modelo teórico aos dados empíricos coletados. Para isso, o pesquisador deve lançar mão, no mínimo, de um índice incremental e alguns índices absolutos, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados para determinar sua aceitabilidade.

Desta forma, optou-se por analisar os valores do χ^2 normado (CMIN/DF ou NC, onde CMIN é a estatística do χ^2 e DF são os graus de liberdade do modelo), do GFI (*Goodness of Fit Index* ou índice de bondade de ajuste), CFI (*Comparative Fit Index* ou índice comparativo de ajuste) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro médio quadrático de aproximação), já que o NC e o RMSEA são índices absolutos e o GFI é um índice incremental. Calculou-se, também, a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR), outro índice de ajuste absoluto, que se refere à média absoluta da correlação residual, ou seja, a diferença entre as correlações observadas e as previstas, sendo útil para comparar ajustes ao longo de modelos.

Para Kline (2015), os valores satisfatórios para um modelo estrutural devem obedecer aos seguintes critérios: valores para NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0; valores para CFI iguais ou superiores a 0,90; valores para GFI iguais ou superiores a 0,90; valores para RMSEA inferiores a 0,06 ou até 0,10; e valores para SRMR menores ou iguais a 0,08.

Por fim, para identificar a percepção dos servidores pesquisados quanto às variáveis de pesquisa, foram utilizadas estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e moda).

6.4 Resultados

6.4.1 Percepção quanto às variáveis

Nesta seção, são apresentadas as percepções dos participantes da pesquisa quanto às variáveis estudadas, subdivididas pelos itens e pelos fatores de cada escala.

6.4.1.1 Percepção das Virtudes Organizacionais

A partir da EPVMO (Gomide et al., 2016), a Tabela 2 apresenta os resultados descritivos da percepção dos servidores públicos pesquisados em relação às virtudes organizacionais em sua organização de trabalho.

Tabela 2

Percepção das virtudes organizacionais

Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
A organização que eu trabalho...			
3. Age de forma ética.	3,89	0,95	4,00
9. Respeita os direitos dos servidores.	3,84	0,98	4,00
20. Confia que o servidor cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas.	3,84	0,95	4,00
21. Confia que o servidor cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas.	3,83	0,94	4,00
22. Confia que o servidor se comportará de forma honrosa no futuro.	3,82	0,92	4,00
15. Confia que o servidor se comportará de forma ética no futuro.	3,82	0,90	4,00

19. Confia que o servidor se comportará de forma íntegra no futuro.	3,77	0,95	4,00
24. Age de forma correta.	3,74	0,96	4,00
1. Estabelece relações de aceitação com seus servidores.	3,72	0,91	4,00
4. Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas.	3,69	0,99	4,00
17. Confia que o servidor se comportará de forma leal a ela no futuro.	3,65	0,96	4,00
11. Confia que o servidor se comportará de forma comprometida a ela no futuro.	3,64	0,98	4,00
7. Fornece informações verdadeiras de sua realidade.	3,62	0,97	4,00
10. Atribui, a cada servidor, o que lhe é de direito.	3,61	1,04	4,00
12. Estabelece relações de cooperação com seus servidores.	3,54	1,03	4,00
14. Fornece informações fiéis de sua realidade.	3,46	1,00	4,00
16. Estabelece relações de apoio aos seus servidores.	3,45	1,03	4,00
6. Fornece informações precisas de sua realidade.	3,30	1,02	4,00
18. Designa, a cada servidor, as atribuições que lhes cabem.	3,23	1,13	4,00
2. Dá assistência aos seus servidores, independentemente de qualquer regra ou acordo estabelecido.	3,19	1,06	4,00
13. Expressa a compreensão dos sentimentos de seus servidores.	3,11	1,01	3,00
23. Compreende as perspectivas de seus servidores.	3,11	1,03	3,00
5. Compreende os sentimentos de seus servidores.	3,08	1,16	4,00
8. Expressa a compreensão das perspectivas de seus servidores.	3,06	1,10	4,00
Fatores	Média	Desvio-padrão	Moda
Confiança organizacional	3,77	0,89	4,00
Boa-fé organizacional	3,45	0,83	3,00

Depreende-se, a partir da Tabela 2, que nenhum item pode ser considerado percebido pelos servidores, visto que as médias foram inferiores a 4,00. Todas as médias foram consideradas neutras, já que 3,00 é o ponto neutro da escala. Assim, o item com maior média foi o 3 (A organização que eu trabalho age de forma ética). Para Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), as virtudes representam aquilo que os indivíduos acreditam ser uma conduta ética e moral. Nesse sentido, a moderna concepção da GP preocupa-se em contribuir para a melhoria da eficácia organizacional por meio das pessoas e deve estar igualmente empenhada com a dimensão ética – como as pessoas devem ser tratadas de acordo com um conjunto de valores morais (Armstrong, 2017).

Do outro lado, o item que apresentou menor média foi o 8 (A organização que eu trabalho expressa a compreensão das perspectivas de seus servidores), o que pode demonstrar uma percepção de pouca empatia da organização com relação aos seus colaboradores. Aqui reside um ponto crítico de atenção para as organizações, visto que a capacidade de interagir com outras pessoas, inspirando-as e sabendo ouvi-las é uma competência imprescindível em um líder (Jokinen, 2004).

A Tabela 2 apresenta também as médias, desvios-padrão e modas dos fatores da EPVMO. De maneira semelhante à análise dos itens, nenhum fator pode ser considerado percebido pelos respondentes, pois resultaram em médias neutras (de 3,00 até 3,99). O fator Confiança foi o mais percebido pelos respondentes, o qual congrega itens relacionados à percepção do funcionário de que a organização confia nele (Gomide et al., 2016).

6.4.1.2 Percepção das Práticas de Gestão de Pessoas

Quanto à percepção das práticas de gestão de pessoas, são apresentados na Tabela 3 os dados descritivos coletados a partir da EPGP Pública.

Tabela 3

Percepção das práticas de gestão de pessoas

Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
8. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização que trabalho.	3,87	0,95	4,00
16. Os servidores da organização que trabalho são prestativos.	3,82	0,89	4,00
15. A organização que trabalho trata os servidores da organização com respeito.	3,82	0,99	4,00
7. A organização que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	3,77	1,11	4,00
19. A organização que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).	3,64	1,05	4,00
18. A organização que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamento, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).	3,62	1,15	4,00
17. Na organização que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	3,57	1,16	4,00
13. Na organização que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.	3,41	0,99	4,00
12. Na organização que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.	3,36	1,26	4,00
11. A organização que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.	3,32	1,09	4,00
4. Na organização que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.	3,30	1,05	4,00
2. A organização que trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções.	3,29	1,15	4,00
1. Na organização que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.	3,02	1,10	4,00
6. A organização que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.	2,83	1,16	2,00
3. Na organização que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	2,82	1,17	4,00
9. A organização que trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).	2,75	1,15	3,00

10. As instalações e as condições físicas da organização que trabalho (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.	2,74	1,19	2,00
14. A organização que trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).	2,49	1,29	1,00
5. Na organização que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.	2,32	1,03	2,00
Fatores	Média	Desvio-padrão	Moda
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	3,66	0,91	4,00
Relacionamento	3,42	0,81	3,00
Condições de Trabalho	2,98	0,80	2,00
Avaliação de Desempenho e Competências	2,83	0,93	3,00

Assim como na percepção das virtudes organizacionais, é possível inferir que não há percepção quanto às práticas de gestão de pessoas nas organizações pesquisadas, pois as médias resultaram em valores inferiores a 4,0. O item 8 (Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização que trabalho) foi o mais percebido, demonstrando que as organizações devem investir em práticas que estreitem o relacionamento com seus colaboradores para que, assim, estes tenham um sentimento de realização e orgulho e sejam reconhecidos pelo bom trabalho (Morin, Tonelli, & Pliopas, 2007). Ainda, verifica-se que o fator mais percebido foi o de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, embora sua média também tenha resultado em um valor neutro.

O item menos percebido pelos respondentes foi o 5 (Na organização que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores), o que vai na contramão de estudos que afirmam que a avaliação de desempenho é vital e crucial para o sucesso ou fracasso de uma organização (Subramaniam, Shamsudin, & Ibrahim, 2011) e possui influência direta no engajamento no trabalho (Memon et al., 2020). De fato, o fator menos percebido foi o de Avaliação de Desempenho e Competências, corroborando com a avaliação inferior do item 5.

6.4.1.3 Percepção dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Por fim, quanto à percepção dos sujeitos pesquisados sobre os comportamentos de cidadania organizacional, a Tabela 4 apresenta uma síntese da estatística descritiva.

Tabela 4

Percepção dos comportamentos de cidadania organizacional

Itens	Média	Desvio-padrão	Moda
5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.	4,58	0,59	5,00
13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.	4,55	0,60	5,00

9. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.	4,49	0,65	5,00
14. Dou informações boas sobre a organização em que trabalho para as pessoas que me perguntam sobre ela.	4,40	0,78	5,00
3. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.	4,31	0,75	5,00
2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.	4,25	0,80	5,00
6. Quando falo sobre a organização em que trabalho, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.	4,24	0,87	5,00
1. Quando alguém de fora fala mal da organização em que trabalho, eu procuro defendê-la.	4,22	0,91	5,0,0
7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.	4,15	0,83	4,00
11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades da organização em que trabalho.	4,09	0,95	5,00
4. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.	3,94	0,84	4,00
8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho.	3,92	0,89	4,00
10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.	3,92	0,88	4,00
12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar a organização em que trabalho.	3,89	1,09	5,00
Fatores	Média	Desvio-padrão	Moda
Cooperação com os colegas	4,47	0,54	5,00
Divulgação da imagem organizacional	4,17	0,81	5,00
Sugestões criativas	4,05	0,75	5,00

O item mais percebido foi o 5 (Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho), em alinhamento ao fator mais percebido Cooperação com os colegas. Atualmente, está cada vez mais distante nas organizações o uso de estruturas rígidas e hierarquizadas em prol de um sistema baseado na iniciativa e na cooperação, influenciando as interações sociais que ocorrem nesse contexto (Costa & Andrade, 2015). Para Dutton, Duberich e Harquail (1994), quanto maior for a identificação do indivíduo com a organização, maior a cooperação com os outros membros, e mais profícuos serão os comportamentos de cidadania organizacional.

Já com relação ao item menos percebido, o de número 12 (Quando estou com meus familiares, costumo elogiar a organização em que trabalho), verifica-se que sua média está no intervalo do ponto neutro da escala, indicando sobretudo um ponto crítico de atenção e que não foi percebido pelos respondentes. Já com relação ao fator menos percebido, verifica-se que Sugestões criativas possui média acima de 4,00, demonstrando que os itens de seu fator, analisados de maneira agrupada, são percebidos pelos respondentes.

6.4.2 Modelos de Predição

Primeiramente, a fim de detalhar as relações de predição entre os fatores das variáveis do estudo, e tomando como base as hipóteses H1, H2 e H3, foram verificadas as significâncias estatísticas dos modelos; os coeficientes de regressão (β), os quais indicam o módulo e a direção das associações entre a variável independente (VI) e a variável dependente (VD); e, ainda, o coeficiente de determinação (R^2), que indica a porcentagem de variância da VD explicada pela VI, ou seja, é uma medida de ajuste de um modelo estatístico linear; portanto, quanto maior o R^2 , mais explicativo é o modelo linear proposto (Tabachnick & Fidell, 2013).

No que tange à relação proposta em H1 (as virtudes organizacionais estão positivamente relacionadas às práticas de gestão de pessoas), verifica-se que a relação entre as variáveis foi de fato positiva e significativa ($p < 0,01$), com β de 0,976 e R^2 de 95,2%, resultando em uma correlação alta ($> 0,5$) e um grande efeito, por ser maior que 26% (Cohen, 1992). Dessa forma, a H1 foi confirmada.

A Figura 2 ilustra o resultado da análise de regressão do modelo H1.

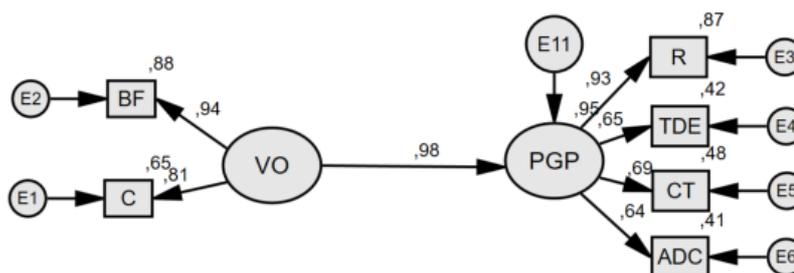


Figura 2. Análise de regressão do modelo H1

Nota: $\chi^2 (8) = 12,492$; $p < 0,01$; NC (CMIN/DF) = 1,56; CFI = 0,99; GFI = 0,98; RMSEA = 0,05; SRMR = 0,02.

A Tabela 5 apresenta os índices de ajuste de H1, mostrando todos os valores dentro dos parâmetros de Kline (2015).

Tabela 5
Ajuste do modelo H1

Parâmetros	Referência	Modelo H1
NC (χ^2/df)	$< 5,0$	1,56
CFI	$\geq 0,90$	0,99
GFI	$\geq 0,90$	0,98
RMSEA	$< 0,1$	0,05
SRMR	$\leq 0,10$	0,02

Quanto à relação proposta em H2 (as práticas de gestão de pessoas estão positivamente relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional), a associação entre as variáveis foi positiva e significativa ($p < 0,01$), com β de 0,249 e R^2 de 6,2%, mostrando uma correlação

fraca ($<0,3$) e um efeito pequeno, por ser menor que 13% (Cohen, 1992). Assim, pode-se afirmar que a H2 foi confirmada.

A Figura 3 mostra o resultado da análise de regressão do modelo H2.

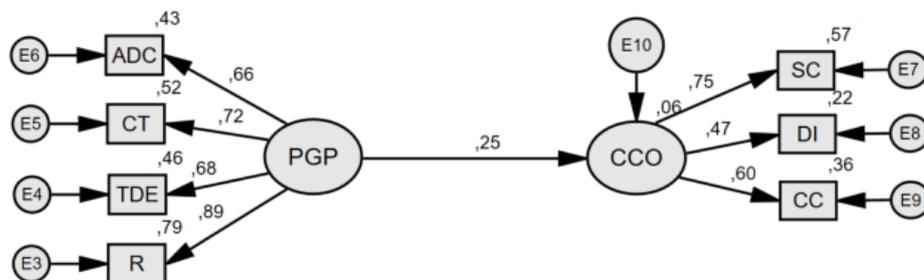


Figura 3. Análise de regressão do modelo H2

Nota: $\chi^2 (13) = 32,051$; $p < 0,01$; NC (CMIN/DF) = 2,46; CFI = 0,95; GFI = 0,95; RMSEA = 0,09; SRMR = 0,08.

Já a Tabela 6 apresenta os índices de ajuste do modelo H2, comparando-os com os parâmetros de Kline (2015). Todos os parâmetros são considerados satisfatórios.

Tabela 6

Ajuste do modelo H₂

Parâmetros	Referência	Modelo H ₂
NC (χ^2/df)	$< 5,0$	2,46
CFI	$\geq 0,90$	0,95
GFI	$\geq 0,90$	0,95
RMSEA	$< 0,1$	0,09
SRMR	$\leq 0,10$	0,08

Dando sequência, a relação proposta em H3 (as virtudes organizacionais estão positivamente relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional) apresentou uma associação positiva e significativa ($p < 0,05$), com β de 0,255 e R^2 de 6,5%, mostrando uma correlação fraca e um efeito pequeno (Cohen, 1992). Dessa maneira, pode-se confirmar a H3.

A Figura 4, então, ilustra o resultado da análise de regressão do modelo H3.

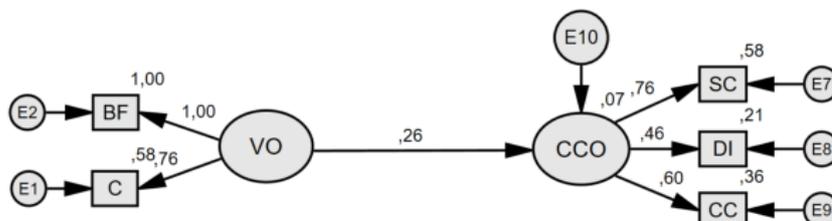


Figura 4. Análise de regressão do modelo H3

Nota: $\chi^2 (4) = 17,798$; $p < 0,01$; NC (CMIN/DF) = 4,4; CFI = 0,95; GFI = 0,96; RMSEA = 0,13; SRMR = 0,07.

E a Tabela 7, por sua vez, apresenta os índices de ajuste do modelo proposto em H3, comparando-os com os parâmetros de Kline (2015). Todos os parâmetros são considerados

satisfatórios, exceto pelo valor de RMSEA, que ficou um pouco acima do recomendado. No entanto, vale destacar que tal coeficiente é sensível a modelos mais complexos e também aumenta à medida que a amostra cresce (Byrne, 2013; Hair et al., 2018).

Tabela 7
Ajuste do modelo H₃

Parâmetros	Referência	Modelo H ₃
NC (χ^2/df)	< 5,0	4,40
CFI	$\geq 0,90$	0,95
GFI	$\geq 0,90$	0,96
RMSEA	< 0,1	0,13
SRMR	$\leq 0,10$	0,07

Dando sequência às análises, a H4 (há possibilidade de mediação entre as variáveis VO, PGP e CCO) foi testada. A definição de mediação implica a suposição de relacionamento entre as variáveis (Abbad & Torres, 2002; Vieira, 2009), sendo que a inserção da variável mediadora na equação de regressão deve reduzir ou neutralizar a magnitude do impacto da variável independente sobre a dependente (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002). Assim, em conformidade com Baron e Kenny (1986), quatro condições foram testadas simultaneamente por meio da modelagem por equações estruturais: 1) a variável antecedente prediz a variável mediadora de forma significativa; 2) a mediadora prediz a critério de forma significativa; 3) a variável antecedente prediz a variável critério de forma significativa; e 4) na presença da variável antecedente e da mediadora, a relação previamente constatada como significativa entre antecedente e critério diminui ou desaparece.

Dois modelos possíveis de mediação foram testados. Primeiramente, o teste foi realizado tendo a variável práticas de gestão de pessoas como mediadora da relação entre virtudes organizacionais e comportamentos de cidadania organizacional. Esta possibilidade de associação foi refutada, pois os pressupostos de Baron e Kenny (1986) não foram atendidos. Em um segundo momento, outra possibilidade de mediação foi testada: virtudes organizacionais mediando a relação entre práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional. Novamente, as condições recomendadas por Baron e Kenny (1986) não foram atendidas. Por conseguinte, a H4 foi rejeitada. A Tabela 8 apresenta os resultados dessa análise.

Tabela 8
Teste das possibilidades de mediação (H4)

Possibilidades	Relações		β	R ²	p-valor
	VO	PGP	0,976	95,20%	***

Primeira: PGP como mediadora	PGP	CCO	0,249	6,20%	0,010
	VO	CCO	0,255	6,50%	0,023
	VO	CCO	0,771	8,40%	0,439
	PGP	CCO	0,518		0,603
Segunda: VO como mediadora	PGP	VO	0,976	95,20%	***
	VO	CCO	0,255	6,50%	0,023
	PGP	CCO	0,249	6,20%	0,010
	PGP	CCO	-0,518	8,40%	0,603
	VO	CCO	0,771		0,439

Dessa maneira, a fim de explorar de maneira mais minuciosa as possibilidades de associações entre as variáveis, o que constitui o principal objetivo deste artigo, tendo como variável dependente os comportamentos de cidadania organizacional, partiu-se para a análise de preditores individuais, por meio dos fatores das variáveis, e foi elaborada a Hipótese 5 (H5): as práticas de GP são melhores predictoras dos fatores de CCO do que os fatores de VO. Assim, a Tabela 9 apresenta os resultados da relação por fator de cada variável.

Tabela 9

Testes das relações da H5

Relações			β	R ²
Fator Sugestões criativas como VD				
TDE	→	SC	0,174*	12,5%
Fator Divulgação da imagem organizacional como VD				
R	→	DI	0,347**	14,2%

Nota: * p valor < 0,05

** p valor < 0,01

Por meio dos resultados apresentados na Tabela 9, é possível inferir que a prática de TD&E é a melhor preditora para Sugestões Criativas, bem como a prática de Relacionamento é a melhor preditora para Divulgação da Imagem Organizacional, apresentando pequeno e médio efeitos, respectivamente (Cohen, 1992). Infere-se, portanto, que a H5 foi confirmada.

A Tabela 10 apresenta uma síntese dos testes das cinco hipóteses.

Tabela 10

Síntese dos testes das hipóteses

Hipóteses	Resultado
Hipótese 1: as virtudes organizacionais estão positivamente relacionadas às práticas de gestão de pessoas.	Confirmada
Hipótese 2: as práticas de gestão de pessoas estão positivamente relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional.	Confirmada
Hipótese 3: as virtudes organizacionais estão positivamente relacionadas aos comportamentos de cidadania organizacional.	Confirmada
Hipótese 4: há possibilidade de mediação entre as variáveis VO, PGP e CCO.	Rejeitada
Hipótese 5: as práticas de GP são melhores predictoras dos fatores de CCO do que os fatores de VO.	Confirmada

A Figura 5 apresenta uma síntese dos melhores preditores para os fatores de comportamentos de cidadania organizacional.

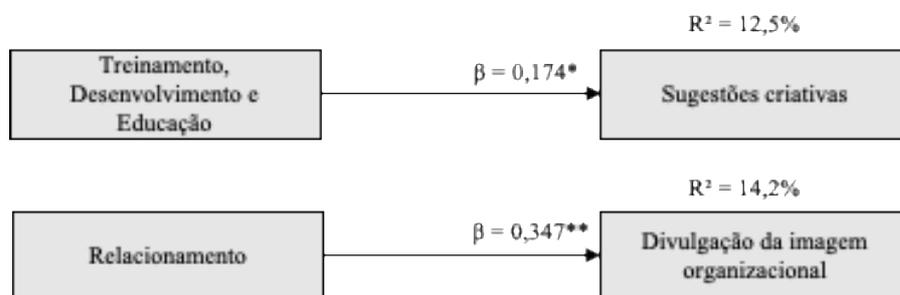


Figura 5. Melhores preditores

Nota: * p valor < 0,05

** p valor < 0,01

6.5 Discussão, Implicações, Limitações e Agenda

O objetivo principal da pesquisa foi identificar a relação existente entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional, a partir do quadro conceitual da gestão estratégica de pessoas, no contexto do serviço público, porquanto tratava-se de relação ainda não investigada na literatura de comportamento organizacional. Além disso, foram apresentadas as percepções dos respondentes da pesquisa quanto a cada uma das três variáveis do estudo. Como resultados, a única variável percebida pelos respondentes (média acima de 4,00) foram os comportamentos de cidadania organizacional, com destaque para o fator cooperação com os colegas. Aliás, cumpre ressaltar que os demais fatores de CCO, quais sejam, divulgação da imagem organizacional e sugestões criativas, também são percebidos pelos respondentes.

Assim, como não houve percepção para VO e PGP, recomenda-se que as organizações invistam na promoção de suas virtudes, haja vista que uma percepção positiva das VO aumentará a percepção de práticas organizacionais, onde se incluem as de gestão de pessoas, conforme afirmam Luo e Chen (2010), e que também se confirmou na presente pesquisa.

Com relação aos modelos de predição, verifica-se que as virtudes organizacionais predizem as práticas de gestão de pessoas (Hipótese 1), relação que também já foi sinalizada por Hamrahi, Najlfbagy, Musakhani, Daneshfard e Delavar (2015) e Malik e Naeem (2016). Merecem ser destacados os valores do β (0,976) e do R^2 (95,2%), os quais demonstram uma correlação e um efeito extremamente altos (Cohen, 1992), sendo possível inferir que quase a totalidade da explicação da percepção das práticas de gestão de pessoas vem da percepção de virtudes organizacionais, o que desvela um *insight* precioso aos gestores.

Pôde-se observar, também, que as práticas de gestão de pessoas predizem os comportamentos de cidadania organizacional (Hipótese 2), associação já confirmada por Tinti et al. (2017), Husin, Chelladurai e Musa (2012), Jain e Jain (2014) e Lockhart, Shahani e Bhanugopan (2020). Observa-se, ainda, que as virtudes organizacionais predizem os comportamentos de cidadania organizacional (Hipótese 3), o que já foi confirmado por diversos estudos, os quais podem ser citados: Pires e Nunes (2018) e Sun e Yoon (2020).

Quanto às demais análises, foram testadas as relações de mediação tendo como variável dependente os comportamentos de cidadania organizacional, e as virtudes organizacionais e as práticas de gestão de pessoas ora figurando como variável dependente, ora como variável mediadora (Hipótese 4). No entanto, essa hipótese foi refutada, pois não puderam ser confirmados os pressupostos de Baron e Kenny (1986) para uma análise mediacional. Assim sendo, foi proposta a Hipótese 5, e aqui reside a principal contribuição deste artigo, que foi confirmada: as práticas de GP são melhores preditoras dos fatores de CCO do que os fatores de VO. Mais especificamente, pode-se verificar que TD&E é o melhor preditor para Sugestões Criativas, assim como Relacionamento é o melhor preditor para Divulgação da Imagem Organizacional.

Portanto, gestores de pessoas devem desenvolver, institucionalizar e comunicar as práticas de GP, especialmente aquelas que preconizam a valorização, o envolvimento, o reconhecimento e o bem-estar dos colaboradores, reunidos na prática de Relacionamento, visto que eles se sentirão ligados afetivamente ao trabalho, ficando, então, mais propensos a apresentar ações espontâneas e não incluídas nas exigências formais do cargo (Siqueira, 2003). Em consequência, maior será o esforço dos colaboradores para contribuírem com a performance organizacional como um todo (Dirks & Ferrin, 2001; Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010; Siqueira, 2003). Além disso, práticas de GP que aumentam as competências e a eficiência dos colaboradores são propulsoras de uma gestão organizacional mais eficaz, o que também pode conduzir a níveis mais elevados de comportamentos positivos no ambiente de trabalho (Pires & Nunes, 2018; Subramaniam et al., 2011; Yuvaraj & Mulugeta, 2013). Em síntese, estes comportamentos estão relacionados à percepção dos colaboradores de que a organização se preocupa com eles e neles investe (Sylvia, 2014), o que incentiva a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional desejáveis (Becton et al., 2008).

Com relação às contribuições teóricas, a pesquisa inova ao trazer um modelo ainda não explorado pela literatura, a saber: a influência conjunta das virtudes organizacionais e das práticas de gestão de pessoas nos comportamentos de cidadania organizacional, a fim de identificar os melhores preditores dos fatores que compõem o construto CCO. Também, o

estudo abrangeu a percepção de servidores públicos quanto às variáveis citadas, preenchendo uma lacuna na literatura quanto à carência de estudos de variáveis da psicologia positiva no contexto de organizações públicas, atendendo ao convite de Al Damoe, Hamid e Sharif (2017) e Costa, Demo e Paschoal (2019).

Quanto às implicações gerenciais, o diagnóstico realizado poderá inspirar gestores para que, ao incentivar a prática de elementos da cultura corporativa, como as virtudes organizacionais, além de promover uma gestão de pessoas consistente, integrada e principalmente estratégica (Boon et al., 2019; Nusrat, 2018), podem incitar nos colaboradores o surgimento de comportamentos de cidadania organizacional, aumentando o bem-estar individual e organizacional a longo prazo, bem como promovendo um maior engajamento no trabalho, o que se traduzirá em melhores resultados, tanto no nível do indivíduo, quanto das equipes e da organização como um todo (Rego et al., 2010; Singh et al., 2018).

Em se tratando de implicações sociais, conjectura-se que contextos de trabalho que concebam propósitos enobrecedores, especialmente na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, implicarão em melhores relacionamentos inter-organizacionais e em um atendimento mais efetivo à sociedade em geral.

Por fim, o estudo apresentou algumas limitações. A primeira delas diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados, pois a amostra é não probabilística. A segunda é que o delineamento transversal (*cross sectional*) para a coleta de dados não possibilita que sejam feitas inferências causais. Assim, sugere-se a realização de estudos longitudinais e nas diversas esferas e poderes do setor público no afã de se confirmar os resultados por ora coligidos. Ademais, estratégias de pesquisa multimétodos também são bem-vindas, visto que permitirão uma compreensão dos resultados para além dos números que os sintetizam.

Nesse sentido, podem ser propostos, também, mais estudos que abordem as virtudes nas organizações, pois ainda se encontram pouco desenvolvidos, tanto teórica quanto empiricamente (Hamrahi et al., 2015). Ademais, pesquisas que abordem antecedentes de práticas de GP (Demo et al., 2018) e de virtudes organizacionais (Pires & Nunes, 2018) também são necessários. Além disso, os resultados do presente estudo reforçam a necessidade de novas pesquisas para identificar preditores de CCO, haja vista o fraco poder de predição das variáveis antecedentes aqui selecionadas.

Por fim, outros modelos estruturais de mediação e moderação devem ser testados, atendendo as lacunas das revisões de Boon et al. (2019) e Demo, Costa, Coura, Miyasaki e Fogaça (2020), as quais apontam a relevância dos estudos concernentes à gestão estratégica de pessoas avançarem rumo ao teste de modelos mais complexos, abrangendo variáveis clássicas

da área de GP, como as próprias práticas e liderança, bem como variáveis da área de comportamento organizacional positivo, como resiliência no trabalho e identidade organizacional.

6.6 Conclusão

A pesquisa alcançou seu objetivo, qual seja, identificar a relação existente entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional, e mostrou que há uma associação positiva entre elas, em que as práticas de gestão de pessoas são preditoras mais fortes de comportamentos de cidadania organizacional do que as virtudes nas organizações.

Os resultados engendrados chamam a atenção dos gestores públicos para que reconheçam a importância de estimular as virtudes nas organizações, considerando sua notável influência na percepção das práticas de gestão, a fim de conduzir a níveis cada vez mais elevados de comportamentos positivos no local de trabalho, como os comportamentos de cidadania organizacional.

Esta pesquisa representou um passo seminal na verificação da relação conjunta entre essas variáveis, inclusive testando mediação, de maneira a inspirar novas investigações reunindo diferentes variáveis da psicologia positiva e da gestão de pessoas, preconizando o foco no bem-estar das pessoas e na promoção de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos, o que deveria ser prioridade em qualquer organização.

7 Conclusões

O objetivo geral desta tese foi identificar a relação existente entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional no contexto do serviço público, a partir das lentes da gestão estratégica de pessoas e do comportamento organizacional positivo. Para responder à pergunta: “é possível associar virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional no contexto do serviço público?”, foram desenvolvidos cinco estudos. Todos os estudos foram teórico-empíricos, sendo os três primeiros de natureza qualitativa, o quarto de natureza multimétodo (mesclando abordagens qualitativas para desenvolver a escala e quantitativas para obter indícios de sua validação) e o quinto quantitativo, o que ratifica o caráter multimétodo desta tese.

Os resultados almejados dos três primeiros estudos foram alcançados, os quais tiveram como mote identificar itinerários atuais, assim como novas possibilidades de pesquisa nas temáticas em questão, retratando um panorama da produção científica internacional recente. Nos procedimentos metodológicos, foram realizadas revisões sistemáticas da literatura, conforme o protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008) e análises bibliométricas dos resultados.

Assim, em cada um destes estudos, uma agenda de pesquisa foi sugerida, a partir das lacunas identificadas. O primeiro, revisão de virtudes organizacionais, defende que sejam realizados mais estudos que relacionem virtudes organizacionais com outras variáveis do comportamento organizacional, como cultura, justiça organizacional, liderança, resiliência no trabalho, suporte organizacional, práticas de gestão de pessoas, valores organizacionais e comportamentos de cidadania organizacional, avançando, também, para o teste de modelos mais complexos. Ainda, sugere-se pesquisas em organizações nas quais as virtudes parecem desempenhar uma função mais relevante, como em organizações não-lucrativas, serviços de saúde e assistência comunitária.

O segundo estudo, revisão de práticas de GP, sugeriu a realização de estudos que explorem as influências culturais nas práticas de GP, os desafios enfrentados pelos líderes na implementação de práticas de GP, bem como pesquisas que examinem o nexo de causalidade entre práticas de GP. O terceiro estudo, revisão de comportamentos de cidadania organizacional, conjectura como agenda de pesquisa investigar a relação de comportamentos de cidadania organizacional com outras variáveis por meio de autorrelatos, mas, principalmente, por dados obtidos de supervisores. Também sugere-se examinar as dimensões

de comportamentos de cidadania organizacional no nível de equipes, assim como explorar os fatores que determinam se os indivíduos retribuem à organização simplesmente ampliando sua definição de trabalho ou realmente adotando comportamentos de cidadania. Essas recomendações sugeridas nortearam as propostas dos estudos quatro e cinco.

O quarto estudo (capítulo cinco da tese), que teve como objetivo desenvolver e obter indícios de validade de uma proposta de medida da percepção das práticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público, denominada EPGP Pública, produziu uma medida operacionalmente válida e confiável que poderá ser usada em estudos relacionais nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional, com a finalidade de aperfeiçoar e gerar novos *insights* para o conhecimento científico da temática, além de servir como uma ferramenta diagnóstica útil para a tomada de decisão de gestores públicos. Assim, recomendou-se que futuros estudos utilizem a EPGP Pública avaliando a relação das práticas de GP com outras variáveis do comportamento organizacional positivo, como por exemplo resiliência no trabalho, virtudes organizacionais, bem-estar no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional.

Por fim, atendendo a esta última recomendação do quarto estudo, o quinto estudo, apresentado no sexto capítulo, visou verificar empiricamente a relação entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional, a partir do quadro conceitual da gestão estratégica de pessoas e do comportamento organizacional positivo, no contexto do serviço público. O estudo testou cinco hipóteses, das quais quatro foram confirmadas, quais sejam: as virtudes organizacionais influenciam as práticas de gestão de pessoas, com grande efeito de predição; as práticas de gestão de pessoas são preditoras dos comportamentos de cidadania organizacional, com pequeno poder de predição; as virtudes organizacionais são preditoras dos comportamentos de cidadania organizacional, com pequeno poder de predição; e as práticas de gestão de pessoas são melhores preditoras dos fatores de comportamentos de cidadania organizacional do que os fatores de virtudes organizacionais.

Mais especificamente, foi possível verificar que o fator Treinamento, Desenvolvimento & Educação é o melhor preditor do fator Sugestões Criativas, assim como Relacionamento é o melhor preditor do fator Divulgação da Imagem Organizacional. A hipótese que não foi confirmada é que há possibilidade de mediação entre as três variáveis da pesquisa; dois modelos contendo as virtudes e depois as práticas de GP como mediadoras foram testados e refutados, delineando possibilidades de testes com diferentes variáveis antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional. O estudo apresentou também as percepções dos servidores públicos, objeto desta investigação, quanto a cada uma das três variáveis do estudo. A única

variável percebida pelos respondentes (média acima de 4,00) foram os comportamentos de cidadania organizacional, com destaque para o fator Cooperação com os Colegas.

Quanto às limitações da pesquisa e subseqüente agenda para estudos futuros, embora já tenham sido apresentadas nos respectivos capítulos, torna-se importante destacar um compilado destas, além de outras que merecem ser aqui mencionadas. Em primeiro lugar, o recorte transversal dos estudos e as amostras por conveniência são limitadores, visto que os resultados coligidos são restritos à amostra pesquisada, impedindo quaisquer possibilidades de generalização. Adicionalmente, no capítulo 6, como a natureza da pesquisa foi puramente quantitativa, uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos não foi possível, para além de sua mensuração. Assim, sugere-se novos estudos com estratégias multimétodo como forma de aprofundar o entendimento dos fenômenos pesquisados.

Outra limitação do estudo é a utilização do autorrelato, o que gera problemas de variância comum do método. Nesta seqüência, para minimizar problemas desta natureza, recomenda-se a realização de pesquisas que contemplem a visão dos gestores e dos pares, por exemplo, no intuito de se obter um retrato mais global e menos parcial das percepções e efeitos das práticas de GP nos diferentes níveis organizacionais.

De forma complementar, pesquisas futuras podem incrementar o modelo aqui testado, integrando outras variáveis do comportamento organizacional, tais quais suporte organizacional, resiliência no trabalho, bem-estar, liderança, identidade organizacional, justiça organizacional, rumo a diferentes testes de relações de predição, mediação e moderação. Especificamente quanto às práticas de GP, seria interessante também explorar quais práticas são centrais e precisam estar presentes para que o sistema seja eficaz e quais são periféricas.

Não obstante as limitações mencionadas, pode-se afirmar que esta tese alcançou os objetivos geral e específicos propostos, bem como avançou na linha de estudos organizacionais ao trazer contribuições teóricas e implicações gerenciais.

Enquanto contribuição teórica, a pesquisa somou ao trazer um modelo ainda inexplorado na literatura científica, testando hipóteses de pesquisa e obtendo indícios de validade de um instrumento de medida por ora não encontrado similar na literatura. Do ponto de vista gerencial, o estudo forneceu uma ferramenta útil aos gestores que poderá auxiliá-los em suas tomadas de decisão, ao fornecer um diagnóstico customizado para o contexto do serviço público, o qual possui especificidades e particularidades quando comparado ao setor privado. Assim, por meio de uma gestão baseada em evidências, os gestores públicos podem identificar oportunidades de melhorias rumo a uma gestão de pessoas mais estratégica e efetiva.

Em se tratando de contribuições metodológicas, a principal delas reside na natureza multimétodo da tese, a qual mesclou abordagens qualitativas e quantitativas, em conformidade com a proposta epistemológica de cada estudo. Outra contribuição é quanto ao uso de diversificadas técnicas estatísticas, que trouxeram indícios de validade e confiabilidade para os testes dos modelos de mensuração e estrutural propostos. Cabe ressaltar, ainda, a coleta de dados em dois tempos, que tem a finalidade de minimizar o viés comum do método. Já quanto às implicações sociais, a promoção de melhores ambientes de trabalho pode resultar em servidores mais empenhados em efetivamente servir bem aos cidadãos e à sociedade em geral, além de refletir no progresso econômico e no bem-estar dos servidores, repercutindo em relacionamentos mais saudáveis e produtivos nas organizações.

Para finalizar, esta tese representou um esforço seminal na verificação da associação inexplorada entre virtudes organizacionais, práticas de gestão de pessoas e comportamentos de cidadania organizacional no contexto do setor público, almejando também inspirar outros estudos que explorem e consolidem os testes de relações entre diferentes variáveis da psicologia positiva. Em contextos organizacionais permeados por mudanças e incertezas, torna-se premente que gestores públicos fomentem as virtudes nas organizações, haja vista sua importante influência na percepção das práticas de gestão de pessoas, para assim estimular maiores níveis de comportamentos positivos no contexto de trabalho, como os comportamentos de cidadania organizacional. Haja vista a importância do bem-estar psicológico, a criação e a manutenção de locais de trabalho saudáveis são pré-requisitos para uma gestão cada vez mais humanizada e efetiva.

Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia Natal*, 7(edição especial), 19-29.
- Ahmad, I., Donia, M. B., Khan, A., & Waris, M. (2019). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel Review*, 48(1), 98-117.
- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*, 37(6), 493-502.
- Aklamamu, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2016). The role of HRM and social capital configuration for knowledge sharing in post-M&A integration: a framework for future empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2790-2822.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606-636.
- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, 36(5), 626-643.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Ali, M., Lei, S., & Wei, X. Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115-122.
- Al-Kahtani, N. (2018). The impact of demographical variables on HRM practices in Saudi Telecom Company: An empirical exploration. *Management Science Letters*, 8(3), 131-138.
- Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Abdulla, A. A. (2020). Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Andrade, T. de, Costa, V. F., Estivaleta, V. de F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 236-262.
- Andrade, T. de, Estivaleta, V. de F. B., Avila, G. L., Costa, V. F., Lengler, L., & Faller, L. P. (2017). Interações entre os comportamentos de cidadania organizacional, confiança interpessoal, confiança organizacional e suporte organizacional. *Anais do Fórum Internacional Ecoinovar*, Santa Maria, RS, Brasil, 6.

- Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., & Kianto, A. (2017). When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 209-227.
- Araujo, M. C. D. S. Q. D., Abbad, G. D. S., & Freitas, T. R. D. (2017). Avaliação qualitativa de treinamento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(3), 171-179.
- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 16(31), 51-70.
- Areskoug Josefsson, K., Avby, G., Andersson Bäck, M., & Kjellström, S. (2018). Workers' experiences of healthy work environment indicators at well-functioning primary care units in Sweden: a qualitative study. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 36(4), 406-414.
- Aristóteles. (2006). *Ética a Nicômaco* (1a ed., Nasseti, P., Trad.). São Paulo: Martin Claret.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13a ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14a ed.). London: Kogan Page.
- Badejo, A. E. (2015). Strategic human resource management practices and employees career development in selected commercial banks in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 83-94.
- Bagnoli, C., & Vedovato, M. (2012). The impact of knowledge management and strategy. *Journal of Management and Governance*, 18(2), 615-647.
- Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling Positive Social Capital in Organizations. In Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 325-345). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (Reto, L. A., & Pinheiro, A., Trad.). Lisboa: Edições.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (70a ed.). Lisboa: Almedina.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323-338.

- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., & Gomes, A. C. P. (2014). Cidadania Organizacional. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 79-103). Porto Alegre: Artmed.
- Bateman, T. S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employees "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Beale, F., & Fernando, M. (2009). Short-termism and genuineness in environmental initiatives: a comparative case study of two oil companies. *European Management Journal*, 27(1), 26-35.
- Becton, J. B., Giles, W. F., & Schraeder, M. (2008). Evaluating and rewarding OCBs: potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems. *Employee Relations*, 30(5), 494-514.
- Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2019). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: the impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2971-2992.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35.
- Bohle, S. A. L., & Alonso, A. R. M. (2017). The effect of procedural fairness and supervisor support in the relationship between job insecurity and organizational citizenship behaviour. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 337-357.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boudreau, J., & Lawler, E., III (2014). Stubborn traditionalism in HRM: causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232-244.

- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4a ed.). UK: Palgrave Macmillan.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- Bright, D. S., Winn, B. A., & Kanov, J. (2014). Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 445-460.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Buren, H. J. Van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. New York, NY: Routledge Taylor and Francis Group.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*, 44(5), 666-688.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Berret-Koelher.

- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.
- Cantal, C., Borges-Andrade, J. E., & Porto, J. B. (2015). Cooperação, comportamentos proativos ou simplesmente cidadania organizacional? Uma revisão da produção nacional na área. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 286-297.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.
- Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169-178.
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26.
- Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2015). Strategic relevance of organizational virtues enabled by information technology in organizational innovation. *Journal of Management Information Systems*, 32(3), 158-196.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- 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.
- Christ, O., Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341.
- Chughtai, A. A. (2019). A Closer Look at the Relationship between Life Satisfaction and Job Performance. *Applied Research in Quality of Life*, 1-21.
- Chun, R. (2017). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 869-881.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A First Course in Factor Analysis*. (2a ed.). Hillsdale, NJ: Psychology Press.
- Comte-Sponville, A. (2009). *Pequeno tratado das grandes virtudes* (2a ed., Brandão, E., Trad.). São Paulo: Martins Fontes.

- Constituição do Brasil de 1988. (2001). (21a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-23.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (12a ed.). São Paulo: McGraw Hill Brasil.
- Costa, A. C. R. (2021). *Como virtudes, cidadania e práticas se relacionam no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público? Teste de um modelo estrutural*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Costa, V. F., & Andrade, T. de. (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.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70-85.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or 'it's my job'? *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.
- Cristiani, A., & Peiró, J. M. (2019). Calculative and collaborative HRM practices, turnover and performance. *International Journal of Manpower*, 40(4), 616-642.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567-581.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349-359.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2005). Organizações: uma perspectiva positiva. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 11(1), 111-114.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 4(31), 313-328.

- Dawson, D. (2018). Organisational virtue, moral attentiveness, and the perceived role of ethics and social responsibility in business: the case of UK HR practitioners. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 765-781.
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.
- Demo, G. (2010). *Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (Eds.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (pp. 117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Costa, A. C., Coura, K., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(3), 138-158.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(2), 250-263.
- Demo, G., Martins, P. R., & Roure, P. (2013). Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237-254.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., Nunes, I., Mendes, N. M. D., Ferreira, L. A., & Melo, B. B. (2011). Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração. *Revista Organizações em Contexto (Online)*, 7(14), 57-84.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.

- Dias, F. R., & Oliveira, A. de F. (2016). Valores e Confiança Organizacionais: Fatores Determinantes nos Comportamentos de Civismo Organizacional. *Temas em Psicologia*, 24(3), 1087-1100.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Donate, M. J., Peña, I., & Pablo, J. D. de S. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.
- Donia, M. B. L., Johns, G., Raja, U., & Ayed, A. K. B. (2017). Getting credit for OCBs: potential costs of being a good actor vs. a good soldier. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 188-203.
- Donia, M. B. L., O'Neill, T. A., & Brutus, S. (2018). The longitudinal effects of peer feedback in the development and transfer of student teamwork skills. *Learning and Individual Differences*, 61, 87-98.
- Dutton, J. E., Duberich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eck, N. J. van, & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053-1070.
- Egghe, L., & Rousseau, R. (2002). Co-citation, bibliographic coupling and a characterization of lattice citation networks. *Scientometrics*, 55(3), 349-361.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(51), 42-51.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21(3), 232-232.
- Esch, E. van, Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2016). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1-26.
- Estivalete, V. de F. B., Costa, V. F., & Andrade, T. de (2014). Organizational Citizenship Behavior: a Comparative Study between Brazilian and International Scientific Output from 2002 to 2012. *Business and Management Review*, 4(3), 427-441.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Farh, J., Earley, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Fernando, M. (2010). Corporate social responsibility in the wake of the Asian tsunami: Effect of time on the genuineness of CSR initiatives. *European Management Journal*, 28(1), 68-79.
- Fernando, M., & Almeida, S. (2012). The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings. *European Management Journal*, 30(6), 564-576.
- Fernando, M., & Sim, A. B. (2011). Strategic ambiguity and leaders' responsibility beyond maximizing profits. *European Management Journal*, 29(6), 504-513.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2001). Ética empresarial: *Dilema, tomadas de decisões e casos* (4a ed., R. Jungmann, Trad.). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In Fleury, M. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fowers, B. J., & Tjeltveit, A. C. (2003). Virtue Obscured and Retrieved: Character, Community, and Practices in Behavioral Science. *American Behavioral Scientist*, 47(4), 387-394.
- Field, A. (2018). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Freitas, M. E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 6-15.
- Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2018). The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 544-569.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and Transactional Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Role of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305-314.
- Ghuri, E. (2018). Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry. *International Journal of Business Performance Management*, 19(3), 253-279.

- Gittell, J. H., & Cameron, K. S. (2002). Compassionate leadership, relationships, and resilience: Airline responses to the crisis of 2001. *Academy of Management Meetings Annals, Denver, Colorado*.
- Gomes, A., Bastos, A., Mendonça, E., Filho, & Menezes, I. (2014). Cidadania organizacional: questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas em Psicologia, 14*(3), 711-731.
- Gomide, S., Jr., & Tanabe, T. R. (2012). Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. In Demo, G. (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais* (pp. 175-195). São Paulo: Atlas.
- Gomide Jr, S., Vieira, L. E., & Oliveira, Á. D. F. (2016). Percepção de virtudes morais organizacionais: evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 16*(3), 298-307.
- Gomide, P. I. C. (2011). *Comportamento moral: Uma proposta para o desenvolvimento das virtudes*. Curitiba: Juruá.
- González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin Olateju, A., & Llinares-Insa, L. (2018). Envy and counterproductive work behavior: The moderation role of leadership in public and private organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(7), 1455-1472.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: an integrative framework. *Journal of Management Development, 34*(10), 1288-1309.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 28-54.
- Gowri, A. (2007). On corporate virtue. *Journal of Business Ethics, 70*(4), 391-400.
- Grácio, M. C. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 21*(47), 82-99.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4*(4), 249-270.
- Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 18*(2), 89-109.
- Greengard, S. (1999). Competency management delivers spectacular corporate gains. *Workforce, 78*(3), 104-106.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies, 12*(3), 591-607.

- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organisational Behaviour*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- 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.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Cengage, UK.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hamrahi, M., Najafbagy, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., & Delavar, A. (2015). Factor effecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. *Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 5(1), 4772-4779.
- Heinitz, K., Lorenz, T., Schulze, D., & Schorlemmer, J. (2018). Positive organizational behavior: Longitudinal effects on subjective well-being. *Plos One*, 13(6), 1-15.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2a ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Hopkins, M. (2005). Measurement of corporate social responsibility. *International Journal of Management & Decision Making*, 6(3/4), 213-231.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*, 22(4), 436-459.
- 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.
- Husin, S., Chelladurai, P., & Musa, G. (2012). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviors, and Perceived Service Quality in Golf Courses. *Journal of Sport Management*, 26(2), 143-158.

- Iqbal, N., Ahmad, M., Raziq, M. M., & Borini, F. M. (2019). Linking e-hrm practices and organizational outcomes: empirical analysis of line manager's perception. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 48-69.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jain, S., & Jain, R. (2014). Organizational Citizenship Behavior & HRM Practices in Indian Banks. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 257-269.
- 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.
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218.
- 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.
- Jokinen, T. (2004). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(2/3), 199-216.
- Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B. (2006). "All in a day's work": how follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 841-855.
- Kanafa-Chmielewska, D. (2019). The two faces of an employee: exploring the relationships between organizational citizenship behaviour, counterproductive work behaviour and job satisfaction. *Argumenta Oeconomica*, 1(42), 317-336.
- Karakas, F., Sarigollu, E., & Uygur, S. (2017). Exploring the diversity of virtues through the lens of moral imagination: A qualitative inquiry into organizational virtues in the Turkish context. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 731-744.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- 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.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Foundations of behavioral research* (5a ed.). New York: Holt, Rinehar.

- Kessler, M. M. (1965). Comparison of the results of bibliographic coupling and analytic subject indexing. *American Documentation*, 16(3), 223-233.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.
- Kim, A., & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Kissi, E., Asare, O., Agyekum, K., Yamoah Agyemang, D., & Labaran, M. (2019). Ascertaining the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1235-1249.
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications. Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.
- Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*, (1-2), 7-21.
- Kousha, J., Nayeri, M. D., & Maleki, M. (2017). Analysis of the relationship between human resource management practices and organizational commitment from a strategic perspective (the case of Iran oil industry pension fund). *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 7(1), 83-92.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Krishnaveni, R., & Monica, R. (2018). Factors influencing employee performance: the role of human resource management practices and work engagement. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 450-475.
- Kronberger, N., & Wagner, W. (2002). Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos. In Bauer, M. B., & Gaskell, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som - um manual prático* (pp. 416-441). Petrópolis: Vozes.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- Lam, W., Chen, Z., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250-2270.

- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- La Taille, Y. (2001). Desenvolvimento moral: A polidez segundo as crianças. *Cadernos de Pesquisa*, (114), 89-119.
- La Taille, Y. (2002). A questão da indisciplina: Ética, virtudes e educação. In Demo, P., La Taille, Y., & Hoffmann, J. (Orgs.), *Grandes pensadores em educação: O desafio da aprendizagem, da formação moral e da avaliação* (pp. 67-98). Porto Alegre: Mediação.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat People Right! How Organizations and Employees Can Create a Win Win Relationship to Achieve High Performance at All Levels*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, & P., Tolbert, P. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração da USP*, 46(1), 19-31.
- Leite, N., Leite, F., & Albuquerque, L. (2013). A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 91-122.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- 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.
- Lin, C. C., & Peng, T. K. (2010). From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy. *Management and Organization Review*, 6(1), 55-75.
- Liu, Y., Wang, G., & Chen, Y. (2019). Why Are Corporations Willing to Take on Public CSR? An Organizational Traits Approach. *Sustainability*, 11(2), 524.
- Llinas Sala, D., & Abad Puente, J. (2019). The role of high-performance people management practices in Industry 4.0: The case of medium-sized Spanish firms. *Intangible Capital*, 15(3), 190-207.
- Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2020). Do organisational culture and national culture mediate the relationship between high-performance human resource management

practices and organisational citizenship behaviour? *International Journal of Manpower*, ahead-of-print(ahead-of-print).

- Luo, X., & Chen, W., (2010). The concept and realization of organizational virtuousness. *Anais da Conferência Internacional em Gestão da Ciência e Engenharia de Gestão*, Chungli, Taiwan, 4.
- Lupano Perugini, M. L. (2017). Organizational Virtues, Performance and Job Satisfaction. Differences according individual and organizational factors in Argentinean employees. *Psicodébate-psicologia Cultura y Sociedad*, 17(1), 35-50.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2018). Organizational Virtues and Positive Characteristics Associated with Performance and Job Satisfaction. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 64(1), 28-39.
- 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.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628-646.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115-138.
- Majumder, M. T. H. (2012). HRM practices and employees satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malik, S. Z., & Naeem, R. (2016). Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1), 113-130.
- Manz, C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *Leadership Quarterly*, 19(3), 385-392.
- Marinova, S. V., Moon, H., & Dyne, A. L., Van (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63(10), 1463-1485.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.

- Marshakova, I. V. (1981). Citation networks in information science. *Scientometrics*, 3(1), 13-25.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O Impacto do Comprometimento Afetivo e do Engajamento no Trabalho sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6(2), 1-13.
- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-estar no trabalho na Disney: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 4(3), 3605-3632.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- McCullough, M. E., & Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and building a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 1-10.
- McLeod, M. S., Moore, C. B., Payne, G. T., Sexton, J. C., & Evert, R. E. (2018). Organizational virtue and stakeholder interdependence: an empirical examination of financial intermediaries and IPO firms. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 785-798.
- Medeiros, J., & Demo, G. (2021). Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec). *Brazilian Business Review*, 18(1), 101-117.
- Meijerink, J. G., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2016). Employees as active consumers of HRM: Linking employees' HRM competences with their perceptions of HRM service value. *Human Resource Management*, 55(2), 219-240.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28(6), 455-471.
- Meyer, M. (2018). The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 245-264.
- 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.
- Missel, S. (2012). *Feedback corporativo - Como saber se está indo bem*. São Paulo: Saraiva Educação SA.

- 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.
- Moon, H., Van Dyne, L., & Wrobel, K. (2004). The circumplex model and the future of organizational citizenship behavior research. *Handbook of Organizational Citizenship Behavior. New York: Nova Science*, 1-22.
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies, 27*(3), 369-389.
- Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics A European Review, 24*(S2), S156-S174.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas, 41*(3), 8-19.
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L. V. (2007). *O trabalho e seus sentidos. Psicologia & Sociedade, 19*(especial), 47-56.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal, 37*(6), 1543-1567.
- Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. *The SAGE handbook of human resource management*, 84-99.
- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2014). Testing the mediation effect of person-organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(2), 276-292.
- Muhammad, A. H. (2014). *Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait. International Journal of Business Administration, 5*(3), 59-72.
- Myers, R. H. (1990). *Classical and modern regression with applications*. Boston: PWS-KENT, 368-423.
- Myers, D. G. (2000). The Funds, Friends, and Faith of Happy People. *American Psychologist, 55*(1), 56-67.
- Nannetti, M. A., Mesquita, J. M. C., & Teixeira, L. A. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração (FEA-USP), 50*(1), 56-72.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 14-33.

- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2019). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 1-8.
- Nikandrou, I., & Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53(8), 1823-1842.
- 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*, 8(3), 503-545.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory (McGraw-Hill Series in Psychology)*. New York: McGraw-Hill.
- Nusrat, F. (2018). Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices: A Study on the Health Care Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, 8(1), 1-18.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Oikonomidou, M., & Konstantinidis, I. (2020). The effect of administrative actions on satisfaction of primary and secondary public school principals. *Journal of Contemporary Education, Theory & Research*, 4(1), 21-27.
- 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(4), 650-669.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: lessons from complexity science*. California: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-306.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.

- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 41(5), 949-970.
- Otoo, F. N. K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Paillé, P. (2008). Organizational citizenship behavior: An empirical study into its relationship with affective commitment, job satisfaction and job involvement. *Le Travail Humain*, 71(1), 22-42.
- Paiva Júnior, F. G., Leão, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Park, N., & Peterson, C. M. (2003). Virtues and Organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 33-47). San Francisco: Berrett Koehler.
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146-1162.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Pasquali, L. (2012). *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.
- Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., & Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1274-1297.
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Blome, C. (2017). Motives and performance outcomes of sustainable supply chain management practices: A multi-theoretical perspective. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 239-258.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Peterson C. M. E. P., & Seligman. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press: New York.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1149-1154.

- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95-106.
- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 380-392.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87-S119.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2002). Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de Civismo nas organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(1), 31-61.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Prysmakova, P., Tantardini, M., & Potkański, T. (2019). The Role of Financial Performance in Motivating Polish Municipal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 75-105.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. In Walker, R. M., Boyne, G. A., & Brewer, G. A. (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp. 34-59). New York, NY: Cambridge University Press.
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of HR practices on organizational performance: moderating role of Islamic principles. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(2), 186-207.

- Rapp, A. A., Bachrach, D. G., & Rapp, T. L. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 668-677.
- Reginaldo, T., Tartari, J. S., & Lira, W. J. (2016). Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, 6*(1), 6-16.
- Rego, A. (2002). Do que falamos quando falamos de comportamentos de cidadania organizacional? In Rego, A. (Org.), *Comportamentos de cidadania nas organizações* (pp. 1-47). Alfragide: McGraw-Hill.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: Contemporary challenge for global managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics, 93*(2), 215-235.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research, 64*(5), 524-532.
- Reise, S. P., Waller, N. G., & Comrey, A. L. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological Assessment, 12*(3), 287-297.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies, 45*(8), 1377-1400.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M., Antonelli, C. S., Canêo, L. C., & Goulart, E., Jr. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo, 16*(4), 623-633.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors? *Anais da Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, Paris, França, 1.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. *Anais do Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Minho, Portugal, 7.
- Ribeiro, I., Roglio, K. D., & Pécora, J. E., Jr. (2013). Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva, 12*(22), 1-24.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management, 60*(4), 953-964.

- Rodriguez, J. K., & Gomez, C. F. (2009). HRM in Chile: the impact of organizational culture. *Employee Relations*, 31(3), 276-294.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28.
- Sadler-Smith, E. (2013). Toward organizational environmental virtuousness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 123-148.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. de, Silva, I. A. P. da, & Ferreira, S. M. S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655-664.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Sato, H. (2003). Use of on-site contract workers in the manufacturing sector and revision of the worker-dispatching law. *Japan Labor Bulletin*, 42(4), 7-11.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Shantz, A., Arevshatyan, L., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191.
- Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.
- Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Chudzikowski, K., Mayrhofer, W., Abdul-Ghani, R., Bogicevic Milikic, B., Colorado, O., Fei, Z., Las Heras, M., Ogliastri, E., Pazy, A., Poon, J. M. L., Shefer, D., Taniguchi, M., & Zikic, J. (2015). Career success across 11 countries: implications for international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1753-1778.
- Singh, B., Selvarajan, T. T., & Chapa, O. (2019). High-quality relationships as antecedents of OCB: roles of identity freedom and gender. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(8), 793-813.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4) 937-952.
- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88-102.

- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(Edição Especial), 165-184.
- Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S78-S98.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: it's nature, and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, M. A. (2002). Ballot Initiatives and the Democratic Citizen. *The Journal of Politics*, 64(3), 892-903.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Solomon, R. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3) 217-319.
- Souza, J., Bertolini, G. R. F., & Ribeiro, I. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22.
- Srour, R. H. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão* (13a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Subramaniam, C., Shamsudin, F. M., & Ibrahim, H. (2011). Linking human resource practices and organisational performance: Evidence from small and medium organisations in Malaysia. *Journal Pengurusan*, 23(2011), 27-37.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2020). Linking Organizational Virtuousness, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Individual and Organizational Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- 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.

- Suttapong, K., Srimai, S., & Pitchaydol, P. (2014). Best practices for building high performance in human resource management. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(2), 39-50.
- Sylvia, D. H. E. (2014). Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 27(2), 66-69.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6a ed.). San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- 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), 1239-1248.
- Tang, T. W., & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Taylor, J. (2013). Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 73(3), 453-464.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2020). Abusive retaliation of low performance in low-quality LMX relationships. *Journal of General Management*, 45(2), 57-70.
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- Tiecher, B., & Diehl, L. (2017). Qualidade de vida no trabalho na percepção de bancários. *Pensamento & Realidade*, 32(1), 41-60.
- Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappellozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653.
- Tjeltveit, A. C. (2003). Implicit virtues, divergent goods, multiple communities. *American Behavioral Scientist*, 47(4), 395-414.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302-1322.
- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23-24), 3564-3574.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231-244.

- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Editora Futura.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Pratascos, G. P. (2007). Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Van der Wal, Z. (2016). Small Countries, Big Performers: In Search of Shared Strategic Public Sector HRM Practices in Successful Small Countries. *International Journal of Public Administration*, 40(5), 1-16.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
- VanYperen, N. W., Van Den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377-392.
- Vásquez, A. S. (1997). *Ética* (17a ed., Dell'Anna, J., Trad.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Velicer, W. F., Eaton, C. A., & Fava, J. L. (2000). Construct explication through factor or component analysis: A review and evaluation of alternative procedures for determining the number of factors or components (pp. 41-71). In Goffin, R. D., & Helmes, E. (Orgs.). *Problems and solutions in human assessment*. Springer, Boston, MA.
- Ventura, V. L. da S., & Leite, N. R. P. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Revista Pretexto*, 15(3), 11-28.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability, motivation and opportunity enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737.

- Vieira, L. E. (2014). *Percepção de virtudes morais organizacionais: construção e validação de um instrumento de medida*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração - RAUSP*, 44(1), 17-33.
- Walz, M. S., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 108-126.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2015). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437-462.
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: determinants of strategic HRM in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1901-1918.
- Wickramasinghe, V., & Dolamulla, S. (2017). The Effects of HRM Practices on Teamwork and Career Growth in Offshore Outsourcing Firms. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 46-60.
- 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.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 5-23.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2016). Exploring selective exposure and confirmation bias as processes underlying employee work happiness: an intervention study. *Frontiers in Psychology*, 7(878), 1-13.
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2017). The role and reprocessing of attitudes in fostering employee work happiness: an intervention study. *Frontiers in Psychology*, 8(28), 1-12.
- Winter, L. E., & Alf, A. M. (2019). A profissão do policial militar: vivências de prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 671-678.
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not "dead" in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.

- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474-491.
- Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S. Y., & Cooper, C. L. (2016). Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa: Chinese managers' HRM practices. *International Business Review*, 25(1), 28-41.
- Yaghoubi, N. M., Yazdani, B. O. & Khorneegah, K. (2011). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Social Capital (SC). *American Journal of Scientific Research*, 24, 121-126.
- Yahiaoui, D. (2015). Hybridization: striking a balance between adoption and adaptation of human resource management practices in French multinational corporations and their Tunisian Subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1665-1693.
- Yuvaraj, S., & Mulugeta, K. (2013). Analysis of the strategic orientation of HRD practices and managers' awareness towards the concepts of HRD in Ethiopia. *Research Journal Social Science and Management*, 3(1), 186-198.
- Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, O., & Snape, E. (2020). Service leadership, work engagement, and service performance: The moderating role of leader skills. *Group & Organization Management*, 45(1), 43-74.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not Enough of a "Dark" Trait? Linking Machiavellianism to Job Performance. *European Journal of Personality*, 27(6), 545-554.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.

Apêndices

Apêndice A – Formulário Utilizado na Análise de Juízes



Universidade de Brasília – UnB
 Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas –
 FACE
 Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DE JUÍZES

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da etapa de **Análise de Juízes** de uma pesquisa elaborada pela doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Ana Carolina Rezende Costa e pela sua orientadora, Professora Doutora Gisela Demo, sobre práticas de gestão de pessoas no serviço público.

Para a Análise de Juízes, pedimos que avalie cada um dos itens a seguir observando sua pertinência ao conceito de práticas de gestão de pessoas apresentado em seguida, no contexto do serviço público (escrevendo S para Sim e N para Não na coluna específica) e também assinalando um X na coluna representativa das práticas de gestão de pessoas na qual o item melhor se encaixa. Se achar que o item se encaixa em mais de uma prática, escreva 1 para a dimensão em que se encaixa mais, 2 para a outra dimensão em que também se encaixa, e assim sucessivamente.

Bohlander e Snell (2009) definem a gestão de recursos humanos ou simplesmente gestão de pessoas (GP) como o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização, ou a gestão dos relacionamentos com os colaboradores para contribuir o máximo possível com a consecução das metas organizacionais (Legge, 2006). Por seu turno, a gestão estratégica de pessoas é o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, tendo em conta as variáveis contextuais e os múltiplos atores envolvidos, de maneira a assumir uma coesão interna à função de GP, bem como uma integração estratégica com os objetivos da organização, a fim de facilitar o estabelecimento dos planos organizacionais, de alavancar seus resultados e, ainda, sua capacidade de resiliência (Boxall, 1996; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Para o presente estudo, práticas de GP são entendidas como propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no que tange a relações humanas com vistas à obtenção de resultados desejados (Demo, 2016). As práticas de GP consideradas para esta pesquisa tiveram como base o modelo conceitual que originou a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), validada no Brasil e nos Estados Unidos, construída por Demo et al. (2012), Demo e Rozzett (2012), Demo et al. (2014) e Demo (2016). As seis categorias que emergiram desses trabalhos, e constituem práticas de GP, foram assim denominadas: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) treinamento, desenvolvimento e educação; 4)

condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas.

A Tabela 1 sumariza o modelo proposto por Demo (2016) de forma a apresentar as práticas de GP com suas respectivas definições constitutivas.

Tabela 1. Práticas de GP

Recrutamento e Seleção
Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento
Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, Desenvolvimento & Educação
Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Condições de Trabalho
Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de Desempenho e Competências
Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Remuneração e Recompensas
Definição: proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Nota. Fonte: Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In H. Mendonça, M. C. Ferreira, & E. R. Neiva. (Orgs.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (1ª ed., pp. 117-148). São Paulo: Vetor.

Itens	Pertinência às práticas de GP (S para Sim, N para Não)	Recrutamento e Seleção	Envolvimento	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Condições de Trabalho	Avaliação de Desempenho e Competências	Remuneração e Recompensas
1. A remuneração recebida é compatível com as oferecidas em outras organizações públicas para a minha função.							
2. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.							
3. A organização onde trabalho utiliza vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).							
4. Na organização onde trabalho, capacitações/treinamentos são avaliados pelos participantes.							
5. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em intranet, notícias em murais, etc.).							
6. Na organização onde trabalho, os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os servidores.							
7. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/capacitações de que participo.							
8. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas imparciais.							

9. Na organização onde trabalho, as necessidades de capacitação/treinamentos são levantadas periodicamente.							
10. A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com a minha formação/escolaridade.							
11. A organização onde trabalho investe em meu desenvolvimento, propiciando meu crescimento pessoal e profissional (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada, etc.).							
12. A organização onde trabalho utiliza vários instrumentos de seleção para a ocupação de cargos em comissão/funções gratificadas (ex. entrevistas, provas, etc.).							
13. A organização onde trabalho acompanha a adaptação dos seus servidores aos novos cargos e funções.							
14. Na organização onde trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes/enfrentamento de incidentes.							
15. Na organização onde trabalho, servidores e dirigentes desfrutam da troca constante de informações para a boa execução das atividades.							

16. Os processos de seleção internos e externos (editais de concursos) da organização onde trabalho são amplamente divulgados.							
17. Na organização onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas.							
18. A organização onde trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final dos processos seletivos (externos, via concurso, ou internos para cargos em comissão, gratificações, etc.).							
19. A organização onde trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.							
20. A organização onde trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas atividades de trabalho (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.).							
21. A organização onde trabalho se preocupa com meu bem-estar.							
22. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde trabalho considera as sugestões de seus servidores.							
23. A organização onde trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.							
24. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).							

25. A organização onde trabalho estimula a aprendizagem dos servidores.							
26. A organização onde trabalho ou o órgão competente divulga aos candidatos as informações a respeito das etapas/critérios do processo seletivo.							
27. A organização onde trabalho tem programas de qualidade de vida para os servidores.							
28. A organização onde trabalho procura conhecer minhas necessidades/ expectativas profissionais.							
29. Os processos seletivos internos e os concursos públicos para a organização onde eu trabalho são disputados.							
30. Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores.							
31. Na organização onde trabalho, recebo incentivos por desempenho (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).							
32. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.							

33. Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores.							
34. Os servidores da organização onde trabalho me tratam com respeito e atenção.							
35. Na organização onde trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os servidores.							
36. A organização onde trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes, creches, etc.).							
37. Existem facilidades na organização onde trabalho (ex: espaços de convivência e conveniência como estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.).							
38. Na organização onde trabalho, há processos seletivos internos para ocupação de cargos em comissão/funções gratificadas.							
39. A organização onde trabalho preocupa-se com a segurança de seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas à instituição.							
40. Na organização onde trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.							
41. Na organização onde trabalho, há um clima de compreensão e confiança entre chefes e servidores.							

42. A organização onde trabalho incentiva a integração dos servidores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).							
43. A organização onde trabalho divulga aos candidatos as informações a respeito das etapas/critérios dos processos seletivos para cargos comissionados.							
44. A organização onde trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio alimentação e transporte, etc.).							

Por fim, pedimos sugestões de outros itens ou dimensões pertinentes a práticas de gestão de pessoas no serviço público que não estão acima contemplados.

Sua colaboração foi muito importante para o sucesso da nossa pesquisa!

Apêndice B – Formulário Utilizado na Análise Semântica



Universidade de Brasília – UnB
 Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas –
 FACE
 Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

FORMULÁRIO PARA ANÁLISE SEMÂNTICA

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da etapa de **Análise Semântica** de uma pesquisa elaborada pela doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) Ana Carolina Rezende Costa e pela Professora Doutora Gisela Demo (PPGA/ADM), sobre **práticas de gestão de pessoas no serviço público**.

Para a análise semântica, pedimos que avalie cada um dos itens a seguir, observando se **a redação do item está clara** para quem vai responder (servidores públicos). Após leitura do item, pedimos que o(a) senhor(a) escreva **OK** para o item que está inteligível ou escreva "**R**" de Reformulação para o item que pode ser melhorado (neste caso, sugira uma nova redação). Durante a sua análise, pedimos que tente identificar itens redundantes, itens que podem ser excluídos e itens que podem ser acrescentados.

Item	OK/R	Nova redação
1. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.		
2. Na organização onde trabalho, capacitações/treinamentos são avaliados pelos participantes.		
3. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em intranet, notícias em murais, etc.).		
4. Na organização onde trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.		
5. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/capacitações de que participo.		
6. Na organização onde trabalho, as necessidades de capacitação/treinamentos são levantadas periodicamente.		
7. A organização onde trabalho investe em meu desenvolvimento, propiciando meu crescimento pessoal e profissional (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada, etc.).		
8. A organização onde trabalho acompanha a adaptação dos seus servidores aos novos cargos e funções.		
9. Na organização onde trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes/enfrentamento de incidentes.		

10. Na organização onde trabalho, servidores e dirigentes desfrutam da troca constante de informações para a boa execução das atividades.		
11. Na organização onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas.		
12. A organização onde trabalho realiza avaliações de desempenho periodicamente.		
13. A organização onde trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas atividades de trabalho (ex: capacitações/treinamentos, participações em congressos, etc.).		
14. A organização onde trabalho se preocupa com meu bem-estar.		
15. A organização onde trabalho considera as sugestões dos servidores para definir benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes, creches, etc.).		
16. A organização onde trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.		
17. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).		
18. A organização onde trabalho estimula a aprendizagem dos servidores.		
19. A organização onde trabalho tem programas de qualidade de vida para os servidores.		
20. A organização onde trabalho procura conhecer minhas necessidades/ expectativas profissionais.		
21. Na organização onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores.		
22. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.		
23. Na organização onde trabalho, a avaliação de desempenho subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores.		
24. Os servidores da organização onde trabalho me tratam com respeito.		
25. A organização onde trabalho oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes, creches, etc.).		
26. Existem facilidades na organização onde trabalho (ex: espaços de convivência e conveniência como estacionamentos, bancos, restaurantes/lanchonetes, etc.).		
27. A organização onde trabalho preocupa-se com a segurança de seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas à instituição.		
28. Na organização onde trabalho, há um clima de compreensão e confiança entre chefes e servidores.		
29. A organização onde trabalho incentiva a integração dos servidores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).		
30. A organização onde trabalho oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio alimentação e transporte, etc.).		
31. Os servidores da organização onde trabalho são prestativos.		

32. Na organização onde trabalho recebo <i>feedbacks</i> informais para a melhoria do meu desempenho.		
33. A organização onde trabalho oferece materiais e tecnologia (<i>software e hardware</i>) adequada ao desempenho eficaz da minha função.		
34. As práticas de gestão de pessoas da organização onde trabalho me motivam a dar o melhor de mim.		
35. Sinto orgulho de trabalhar nesta organização.		

Para finalizar, aponte os números dos itens que considerou redundantes e os que podem ser excluídos, bem como sugestões de novos itens:

Itens redundantes:

Itens a serem excluídos:

Sugestões de novos itens:

Apêndice C – Questionário (obtenção de indícios de validade da escala)

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, e pela doutoranda em Administração Ana Carolina Rezende Costa, intitulada "Virtudes, liderança e práticas de gestão de pessoas incentivam a cidadania nas organizações? Teste de um modelo estrutural no serviço público". O tempo médio para responder às perguntas é de 8 a 10 minutos.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao final do questionário buscam caracterizar a amostra da pesquisa, bem como realizar análises de comparação entre grupos, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão agrupadas e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Caso haja interesse da organização, a qual formalmente autorizou a aplicação desta pesquisa (Processo SEI nº 23106.060995/2019-01), apresentaremos as análises dos dados de toda a amostra “sem possibilidade de identificação do participante” (Resolução CNS nº 510/16, Parágrafo Único do Artigo 1º, do sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas). Dessa forma, precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) Sr.(a) pensa.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e não indutiva, de maneira que o(a) Sr.(a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por fazê-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto! Se possível, não deixe itens em branco!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar carolrezendecosta@gmail.com.

Termo de Consentimento

O(a) Senhor(a) afirma ter lido e entendido as informações desta Carta Convite e aceitado voluntariamente participar desta pesquisa?

- Sim

Percepção de Práticas de Gestão de Pessoas

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o(a) Sr.(a) concorda ou discorda de cada uma delas (escolhendo o número de 1 a 5) e marcando a opção que melhor reflete a sua percepção das práticas de gestão de pessoas da UnB. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
1. Na UnB, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.					

2. A UnB oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções.					
3. Na UnB, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.					
4. As práticas de gestão de pessoas da UnB motivam os servidores a darem o seu melhor.					
5. Na UnB, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.					
6. A UnB oferece algum tipo de benefício complementar (ex.: convênios com academias, clubes, creches etc.).					
7. Na UnB, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.					
8. A UnB estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.					
9. Na UnB, os gestores/chefes acompanham a adaptação dos servidores no início do exercício de cargos e funções.					
10. A UnB investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).					
11. Na UnB, existem ações de prevenção de acidentes.					
12. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na UnB.					
13. A UnB possui programas de qualidade de vida para os servidores (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).					
14. As instalações e as condições físicas da UnB (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.					
15. A UnB realiza avaliações de desempenho periodicamente.					
16. A UnB privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.					
17. A UnB procura conhecer as expectativas profissionais dos servidores.					
18. Na UnB, as ações de capacitação/treinamento são avaliadas pelos treinandos.					
19. A UnB reconhece o trabalho e os resultados apresentados pelos servidores (ex.: elogios, matérias em intranet, notícias em murais etc.).					
20. Na UnB, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.					
21. Na UnB, há um clima de cooperação entre os servidores.					
22. A UnB se preocupa com a segurança de seus servidores (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).					
23. A UnB trata os servidores da organização com respeito.					
24. Os servidores da UnB são prestativos.					
25. Na UnB, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.					
26. A UnB promove a integração dos servidores (ex.: confraternizações, eventos sociais e esportivos etc.).					
27. A UnB oferece benefícios básicos (ex.: plano de saúde etc.).					
28. A UnB disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamento, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).					
29. Na UnB, os servidores possuem as informações necessárias para a execução das atividades.					
30. A UnB auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).					
31. A UnB se preocupa com o bem-estar dos servidores.					

Informações demográfico-funcionais

Ressalto que as questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, bem como realizar análises de comparação entre grupos. O anonimato está garantido.

1. Qual a sua idade? _____

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

3. Há quanto tempo é servidor da UnB? _____

4. Em qual Instituto ou Faculdade o(a) Sr.(a) trabalha (ex.: FCE, IB, FACE etc.)? Essa pergunta visa caracterizar a amostra e viabilizar análises de comparação entre grupos.

**Muito obrigada pela colaboração!
Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!**

Apêndice D – Questionário (Modelo Estrutural de Predição)

Cidadania nas organizações públicas: o papel das virtudes, da liderança e das práticas de gestão de pessoas – Primeira Etapa

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, e pela doutoranda em Administração Ana Carolina Rezende Costa, intitulada "Virtudes, liderança e práticas de gestão de pessoas incentivam a cidadania nas organizações? Teste de um modelo estrutural no serviço público". A pesquisa se dará em duas etapas, sendo que o tempo médio para responder às perguntas da primeira etapa é de 8 a 10 minutos. Após 10 dias será enviada a segunda etapa, cujo tempo médio de resposta é de 2 a 4 minutos. É muito importante a participação do(a) Sr.(a) nas duas etapas para que o objetivo da pesquisa seja atingido.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao final do questionário buscam caracterizar a amostra da pesquisa, bem como realizar análises de comparação entre grupos, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão agrupadas e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Caso haja interesse da organização, a qual autorizou a aplicação desta pesquisa, apresentaremos as análises dos dados de toda a amostra “sem possibilidade de identificação do participante” (Resolução CNS nº 510/16, Parágrafo Único do Artigo 1º, do sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas). Dessa forma, precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) Sr.(a) pensa.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e não indutiva, de maneira que o(a) Sr.(a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por fazê-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto! Se possível, não deixe itens em branco!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar carolrezendecosta@gmail.com.

Termo de Consentimento

O(a) Senhor(a) afirma ter lido e entendido as informações desta Carta Convite e aceitado voluntariamente participar desta pesquisa?

- Sim

Percepção de Virtudes Organizacionais

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o(a) Sr.(a) concorda ou discorda de cada uma delas (escolhendo o número de 1 a 5) e marcando a opção que melhor reflete a sua percepção em relação às virtudes da organização em que trabalha. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
A organização que eu trabalho...					
1. Estabelece relações de aceitação com seus servidores.					
2. Dá assistência aos seus servidores, independentemente de qualquer regra ou acordo estabelecido.					
3. Age de forma ética.					
4. Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas.					
5. Compreende os sentimentos de seus servidores.					
6. Fornece informações precisas de sua realidade.					
7. Fornece informações verdadeiras de sua realidade.					
8. Expressa a compreensão das perspectivas de seus servidores.					
9. Respeita os direitos dos servidores.					
10. Atribui, a cada servidor, o que lhe é de direito.					
11. Confia que o servidor se comportará de forma comprometida a ela no futuro.					
12. Estabelece relações de cooperação com seus servidores.					
13. Expressa a compreensão dos sentimentos de seus servidores.					
14. Fornece informações fiéis de sua realidade.					
15. Confia que o servidor se comportará de forma ética no futuro.					
16. Estabelece relações de apoio aos seus servidores.					
17. Confia que o servidor se comportará de forma leal a ela no futuro.					
18. Designa, a cada servidor, as atribuições que lhes cabem.					
19. Confia que o servidor se comportará de forma íntegra no futuro.					
20. Confia que o servidor cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas.					
21. Confia que o servidor cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas.					
22. Confia que o servidor se comportará de forma honrosa no futuro.					
23. Compreende as perspectivas de seus servidores.					
24. Age de forma correta.					

Percepção de Práticas de Gestão de Pessoas

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o(a) Sr.(a) concorda ou discorda de cada uma delas (escolhendo o número de 1 a 5) e marcando a opção que melhor reflete a sua percepção das práticas de gestão de pessoas da organização em que trabalha. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
1. Na organização que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.					
2. A organização que trabalho oferece aos servidores tecnologia (materiais, <i>software</i> e <i>hardware</i>) adequada ao desempenho das funções.					
3. Na organização que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.					
4. Na organização que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.					

5. Na organização que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.					
6. A organização que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.					
7. A organização que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).					
8. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização que trabalho.					
9. A organização que trabalho possui programas de qualidade de vida para os servidores (ex.: horário flexível, ginástica laboral etc.).					
10. As instalações e as condições físicas da organização que trabalho (ex.: iluminação, ventilação, ruídos e temperatura) são adequadas.					
11. A organização que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.					
12. Na organização que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.					
13. Na organização que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.					
14. A organização que trabalho se preocupa com a segurança de seus servidores (ex.: controle do acesso de pessoas estranhas, exigência de crachá etc.).					
15. A organização que trabalho trata os servidores da organização com respeito.					
16. Os servidores da organização que trabalho são prestativos.					
17. Na organização que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.					
18. A organização que trabalho disponibiliza espaços de convivência e/ou serviços de conveniência (ex.: estacionamento, bancos, restaurantes/lanchonetes etc.).					
19. A organização que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos etc.).					

Informações demográfico-funcionais

Ressalto que as questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, bem como realizar análises de comparação entre grupos. O anonimato está garantido.

1. Qual a sua idade? _____
2. Sexo:
 - Feminino
 - Masculino
 - Prefiro não informar
3. Há quanto tempo é servidor da organização em que trabalha? _____
4. Em qual setor/departamento o(a) Sr.(a) trabalha? Essa pergunta visa caracterizar a amostra e viabilizar análises de comparação entre grupos. _____
5. Qual o seu e-mail? Asseguro que essa informação tem a única intenção de enviar a segunda parte desta pesquisa e, portanto, não será divulgada nos resultados. _____

**Muito obrigada pela colaboração!
Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!**

Cidadania nas organizações públicas: o papel das virtudes, da liderança e das práticas de gestão de pessoas – Segunda Etapa

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, e pela doutoranda em Administração Ana Carolina Rezende Costa, intitulada "Virtudes, liderança e práticas de gestão de pessoas incentivam a cidadania nas organizações? Teste de um modelo estrutural no serviço público". A pesquisa se dará em duas etapas. O tempo médio de resposta desta segunda etapa é de 2 a 4 minutos. É muito importante a participação do(a) Sr.(a) nas duas etapas para que o objetivo da pesquisa seja atingido.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao final do questionário buscam caracterizar a amostra da pesquisa, bem como realizar análises de comparação entre grupos, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão agrupadas e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Caso haja interesse da organização, a qual autorizou a aplicação desta pesquisa, apresentaremos as análises dos dados de toda a amostra "sem possibilidade de identificação do participante" (Resolução CNS nº 510/16, Parágrafo Único do Artigo 1º, do sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas). Dessa forma, precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) Sr.(a) pensa.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e não indutiva, de maneira que o(a) Sr.(a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por fazê-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto! Se possível, não deixe itens em branco!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar carolrezendecosta@gmail.com.

Termo de Consentimento

O(a) Senhor(a) afirma ter lido e entendido as informações desta Carta Convite e aceitado voluntariamente participar desta pesquisa?

- Sim

Percepção de Comportamentos de Cidadania Organizacional

A seguir estão listados vários tipos de comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da organização em que trabalham. Marcando o número que melhor representa sua resposta, por favor, indique (escolhendo o número de 1 a 5), com sinceridade, a frequência com que o(a) Sr.(a) pratica esses comportamentos atualmente. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

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

Itens	1	2	3	4	5
1. Quando alguém de fora fala mal da organização em que trabalho, eu procuro defendê-la.					
2. Ofereço apoio a um colega que está com problemas pessoais.					
3. Apresento ao meu chefe soluções para os problemas que encontro no meu trabalho.					
4. Apresento ideias criativas para inovar o meu setor de trabalho.					
5. Ofereço orientação a um colega menos experiente no trabalho.					
6. Quando falo sobre a organização em que trabalho, passo a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem.					
7. Apresento sugestões ao meu chefe para resolver problemas no setor onde trabalho.					
8. Apresento ao meu chefe ideias novas sobre o meu trabalho.					
9. Dou orientação a um colega que se sente confuso no trabalho.					
10. Apresento novidades para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho.					
11. Descrevo para meus amigos e parentes as qualidades da organização em que trabalho.					
12. Quando estou com meus familiares, costumo elogiar a organização em que trabalho.					
13. Ofereço ajuda a um colega que está com dificuldades no trabalho.					
14. Dou informações boas sobre a organização em que trabalho para as pessoas que me perguntam sobre ela.					

Informações demográfico-funcionais

Ressalto que as questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, bem como realizar análises de comparação entre grupos. O anonimato está garantido.

1. Qual a sua idade? _____
2. Sexo:
 - Feminino
 - Masculino
 - Prefiro não informar
3. Há quanto tempo é servidor da organização em que trabalha? _____
4. Em qual setor/departamento o(a) Sr.(a) trabalha? Essa pergunta visa caracterizar a amostra e viabilizar análises de comparação entre grupos. _____
5. Qual o seu e-mail? Asseguro que essa informação tem a única intenção de juntar as respostas das duas etapas da pesquisa e depois será descartada, garantindo total confidencialidade das respostas. _____

**Muito obrigada pela colaboração!
Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!**