



# DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (EPPGP)

DEVELOPMENT AND VALIDATION OF THE “PERCEPTION OF  
PERSONNEL MANAGEMENT POLICIES SCALE” (PPMPS)

**GISELA DEMO FIUZA**

*Doutora em Psicologia Organizacional pela Universidade de Brasília (UnB).*

*Professora adjunta do Departamento de Administração*

*da Universidade de Brasília (UnB)*

*Professora colaboradora da Fundação Getúlio Vargas, Núcleo de Brasília (FGV).*

*Sqsw 306, Bloco C, ap. 305 – Brasília – DF – CEP 70673-433*

*E-mail: giselademo@unb.br*

## RESUMO

Este estudo apresenta o desenvolvimento e a validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas implementadas, considerando a relevância estratégica da gestão de pessoas para as organizações atualmente. O método abrangeu a construção da escala envolvendo a operacionalização da variável e a análise teórica dos itens, bem como a validação da escala que se remete à coleta dos dados, sua limpeza e tratamento, à análise fatorial e à aferição da confiabilidade dos fatores. A pesquisa permitiu apresentar um instrumento multifatorial com 19 itens, distribuídos em quatro fatores, explicando 60,36% da variância total do construto. O estudo contribui com a produção científica na área de gestão de pessoas e correlatas, uma vez que a EPPGP pode ser usada em estudos relacionais organizacionais e pelos gestores para incrementar o bem-estar dos colaboradores.

## PALAVRAS-CHAVE

Escala; Construção; Validação fatorial; Políticas; Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This study aimed to show the development and the validation of the “perception of personnel management policies scale”, created to evaluate personnel’s perception related to organizations human resource management policies, considering the strategic relevance of the human resource management for the organizations nowadays. The method used involved the scale construction, comprising the variable operation and the theoretic analysis of its items, as well as its validation, concerning the data collection and its treatment, the psychometrical analysis and the reliability assessment, measured by the “*cronbach alpha*” index. The research has unfolded a multifactorial scale, concerning 19 items, which were distributed

in 4 factors, explaining 60.36% of the concept's total variance. The study may contribute to human resource management field and correlates, in that the variable "personnel management policies" may be introduced in relational studies as well as may be used by managers in order to improve the personnel's welfare.

## KEYWORDS

Scale; Development; Psychometrical validation; Policies; Human resource management.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho enseja apresentar o desenvolvimento e a validação de um instrumento para aferir a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas (GP), considerando a relevância estratégica da gestão de pessoas para as organizações atualmente. Inicialmente, apresentam-se o suporte teórico relativo à variável "políticas de gestão de pessoas" e suas definições constitutiva e operacional. Em seguida, descreve-se o método utilizado que abrange os procedimentos para construção da escala, referindo-se à operacionalização da variável e à análise teórica dos itens. Num segundo momento, aponta-se a validação psicométrica da escala que, por sua vez, remete à coleta e ao tratamento dos dados, à análise fatorial e, finalmente, à aferição da confiabilidade dos fatores. Por fim, os resultados são apresentados e discutidos, com foco especial nas contribuições do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta algumas considerações preliminares concernentes ao papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações, algumas definições e pressupostos teóricos da variável "percepção de políticas de gestão de pessoas", e, por fim, as definições constitutivas e operacionais das políticas de GP.

### 2.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

No que tange ao papel da gestão de pessoas nas organizações atualmente, vários autores o entendem como estratégico. Ulrich et al. (1991) afirmam que o panorama competitivo está constantemente se alterando, o que demanda novos

modelos de competitividade, que, por sua vez, exigem capacidades organizacionais que possibilitarão às empresas atender melhor seus clientes e se diferenciar de seus concorrentes. Essas capacidades organizacionais derivam da redefinição e redistribuição das políticas, funções e profissionais de recursos humanos (RH) ou, modernamente, da gestão de pessoas (GP). Os autores ainda enfatizam que as organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e funcionários, entendidos como as três principais fontes de valor das organizações.

Vergara e Branco (2001) definem a empresa humanizada como aquela que, voltada para seus empregados e para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Os autores lembram que, no novo milênio, as empresas certamente serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações responsáveis com o ambiente natural. Ações humanizadas serão vistas, assim, como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios muito competitivo. Mathis e Jackson (2003) defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de GP. Como decorrência, os autores definem a GP como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter vantagem competitiva. Assim, as pessoas constituem poderosa *core competency* ou competência central, definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes.

Além disso, nos últimos anos, tem-se dado atenção crescente aos componentes organizacionais da competitividade, a saber, a organização em si, suas principais competências, de seu pessoal, da cultura organizacional ou valores comuns e do conhecimento ou aprendizado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON, STILLMAN; COATES, 1995). Nesse sentido, as políticas de GP devem criar organizações que sejam mais bem equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, uma vez que, segundo Ulrich (2001), estes são os elementos da organização competitiva.

Em tese, a GP nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva, já que suas políticas devem criar capacidades organizacionais que levam à competitividade. Portanto, as políticas de gestão de pessoas precisam ser modificadas para ajustar-se à estratégia empresarial. Essa idéia é corroborada por Legge (1995) quando a autora afirma que as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada, uma vez que os colaboradores são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva.

Alguns autores relacionam a efetividade das políticas de GP com resultados organizacionais importantes, realçando o papel estratégico da GP nas organizações. A teoria de GP proposta por Guest (1989), por exemplo, relaciona certas

políticas de GP como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais desejados como alta efetividade operacional. Para Walton (1985), o modelo de GP é composto por políticas que promovem o mutualismo entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade. As políticas de mutualismo geram comprometimento que, por sua vez, produz melhor desempenho econômico e melhor desenvolvimento humano (DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1984).

Legge (1995) atesta, nessa linha, que políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência. Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir ao desenvolvimento e à implantação de políticas de GP que produzam empregados de alta qualidade, que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença” (LEGGE, 1995, p. 208).

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

## 2.2 DEFINIÇÕES E PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Observaram-se, na literatura, nomenclaturas diversas que se referem, direta ou indiretamente, a políticas de GP. A maioria dos autores usa a expressão “políticas de GP”, as quais são subdivididas em práticas ou ações (SINGAR; RAMSDEN, 1972; GUEST, 1989; SISSON, 1994; LEGGE, 1995; STOREY, 1995; DESSLER, 2002; LAWLER III, 2003; MATHIS; JACKSON, 2003).

Storey (1992) utiliza, alternativamente, a expressão “dimensões e alavancas-chave de RH”; French (1974), “processos de RH”; Devanna, Fombrun e Tichy (1984), “atividades e sistemas de RH”; Kinnie (1995), “técnicas de RH”; e Tonelli et al. (2003), “funções de RH”.

Para Guest (1989) e Legge (1995), são as seguintes as políticas de GP: projeto do trabalho, gestão da mudança, recrutamento e seleção, avaliação de desempe-

no, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensas e comunicação. Storey (1992) define como políticas ou dimensões ou, ainda, alavancas-chave de GP: seleção, remuneração, condições de trabalho, gerenciamento do trabalho, relações com os empregados, plano de carreira, comunicação, projeto do trabalho, gerenciamento de conflitos, treinamento e desenvolvimento, e gerenciamento de intervenções. Sisson (1994) elenca as seguintes políticas de GP: seleção, avaliação de desempenho, treinamento, sistema de recompensas e benefícios, e participação e envolvimento dos empregados/comunicação. Tonelli et al. (2003) definem as seguintes funções de GP: avaliação de desempenho, mudança nas funções, treinamento, carreira, remuneração, trabalhos e salários, gestores, participação nos lucros, qualificação e recrutamento e seleção.

Para Singar e Ramsden (1972), o termo política está relacionado ao estabelecimento de um “tom geral”, no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto de maneira construtiva para atingir determinados objetivos.

Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo política na acepção de “habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados”, por ser o termo utilizado por muitos dos autores clássicos da área e por parecer sintetizar bem o que se pretende investigar. Utilizar-se-á o termo práticas, pela mesma razão, na acepção de “hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas”.

### 2.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Tendo em vista a grande quantidade de políticas de GP relacionadas na literatura e considerando a viabilização da pesquisa, foram selecionadas algumas delas. O critério de seleção das políticas de GP atendeu aos seguintes parâmetros: as políticas mais citadas na literatura teórica e empírica visitada nos itens 2.1 e 2.2; as políticas que estão sendo mais pesquisadas em estudos empíricos relacionais das áreas de GP e comportamento organizacional, nos últimos oito anos (2000-2007), que apareceram em periódicos científicos, como *Revista de Administração de Empresas* (RAE), *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (Rausp) e *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT), e, ainda, nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad); e as políticas que foram mais citadas em entrevistas realizadas com diversos colaboradores (ver item 3.1) no afã de complementar a revisão de literatura já realizada e obter melhor compreensão da visão dos colaboradores em contextos organizacionais diversos quanto às políticas de GP consideradas por eles mais desejadas, adequadas e eficazes para seu bem-estar, valorização e realização profissional e pessoal.

Por conseguinte, desenharam-se, em nível de estimativa, quatro fatores assim denominados: *envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas*.

De acordo com Pasquali (1999), definição constitutiva é a que tipicamente aparece como definição de termos em dicionários e teorias, em que os conceitos são definidos em termos de outros conceitos. Já a definição operacional deve ser realmente operacional, o mais abrangente possível da variável, ou seja, a variável deve ser definida em termos de operações concretas e comportamentos físicos por meio dos quais se expressa e se traduz. Nesse sentido, as políticas de GP serão as definições constitutivas, e as práticas de GP componentes das políticas de GP, as definições operacionais. De fato, as políticas se operacionalizam por meio de suas práticas, conforme também assinalado por Legge (1995). A seguir, as políticas selecionadas, suas definições constitutivas e operacionais e uma síntese de seus suportes teóricos, apresentados em ordem cronológica numa tentativa de delinear a evolução dos pensamentos.

### 2.3.1 Política de GP: envolvimento

Para Devanna, Fombrun e Tichy (1984), reconhecimento vem em forma de *feedback* (resposta, retorno) positivo, elogios de clientes, colegas, subordinados e superiores. Na visão de Guest (1989), uma política de envolvimento deve abranger programas de reconhecimento, comunicação livre e eficaz com os empregados no sentido de troca de informações importantes para o desempenho e o envolvimento dos empregados na tomada de decisões e solução de problemas.

Para Ulrich et al. (1991), os funcionários devem possuir visão e orientação que os envolvam no trabalho, desfrutar da troca franca, cordial e constante de informações com a direção, e o ambiente de trabalho deve propiciar oportunidades para o desenvolvimento de bons relacionamentos por meio de comemorações, eventos de integração, projetos multidisciplinares. Sisson (1994) defende o uso extensivo de comunicação em todos os sentidos (lateral, de baixo para cima, de cima para baixo), estímulo à participação e ao envolvimento dos empregados nas tomadas de decisão e resolução de problemas, incentivo a idéias, sugestões e reclamações dos empregados. Os programas de reconhecimento tratam daquele tipo de recompensa que deve elevar o senso de utilidade e a auto-estima dos empregados, com o objetivo de aumentar seu envolvimento com a organização.

Dessler (2002) entende como fundamental a criação de um bom ambiente de trabalho que integre os empregados e a preconização de um tratamento adequado, ou seja, onde os empregados são dignos de confiança e tratados com respeito e justiça. Mathis e Jackson (2003) atestam que, para envolver, é preciso que haja um reconhecimento da pessoa, pelos seus gerentes, subordinados e colegas.

- *Definição constitutiva*: conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.
- *Definição operacional*:
  - a) Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para integrar os colaboradores.
  - b) Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e *feedback* positivo.
  - c) Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
  - d) Comunicação: consideração de idéias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).

### 2.3.2 Política de GP: treinamento, desenvolvimento e educação

Singar e Ramsden (1972) afirmam que é importante que haja uma avaliação constante das prioridades de treinamento da organização, dos grupos e dos indivíduos. Os empregados devem compartilhar com colegas e superiores suas necessidades e aspirações quanto a treinamentos para a função e o desenvolvimento pessoal e de carreira. French (1974) define treinamento como o processo composto por várias práticas com o objetivo de incrementar a capacidade das pessoas de contribuir para o alcance das metas organizacionais.

Na perspectiva de Goldstein (1996), o processo de treinamento, em sentido geral, é visto como a formação sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho. Sisson (1994) lembra que são práticas importantes em uma política de treinamento e desenvolvimento: o estímulo constante à aprendizagem, ao crescimento e ao desenvolvimento para os empregados; o desenvolvimento de carreira lateral; a ênfase na empregabilidade geral e específica; e o fomento de oportunidades igualitárias para todos.

Ao pesquisar o tema treinamento de pessoal, Borges-Andrade (1998) chegou a três principais conclusões, a saber: os subsistemas de avaliação de necessidades de treinamento têm sido os mais estudados; o enfoque metodológico predominante refere-se aos métodos quantitativos e à análise multivariada; e o uso da abordagem de sistemas e a tendência atual predominante da pesquisa em



psicologia organizacional de não isolar o fenômeno estudado de seu contexto têm refletido a busca da relação entre os sistemas de treinamento e seus suprasistemas.

Abbad (1999) apresenta distinções entre os conceitos, a saber, treinamento como esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho; desenvolvimento como eventos de aprendizagem que capacitam a atuar em postos de trabalho em um futuro próximo (visão mais abrangente e menos imediatista); e educação como um processo mais geral de aprendizagem que propicia o amadurecimento e o crescimento individuais de forma ampla, sem visar a um cargo específico, objetivando tornar o colaborador capaz de aprender.

Dessler (2002) enumera algumas práticas que têm sido utilizadas quando a questão é treinar, desenvolver e educar (já contemplando o foco mais atual das organizações em formar e educar seus colaboradores): métodos tradicionais de treinamento, treinamento eletrônico, treinamento para trabalho em equipe, treinamento para atendimento ao cliente, desenvolvimento gerencial, desenvolvimento organizacional, avaliação de desempenho e gerenciamento de carreira.

- *Definição constitutiva:* conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
- *Definição operacional:*
  - a) Treinamento e desenvolvimento: oferta de treinamentos *on the job* (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de *on the job* e instruções em sala de aula), treinamento baseado em computador e internet, treinamento a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários.
  - b) Educação: incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância; cursos de línguas.

### 2.3.3 Política de GP: condições de trabalho

De acordo com Singar e Ramsden (1972), as políticas de condições de trabalho devem concernir a práticas relativas a condições físicas de trabalho, bem-estar e saúde, segurança e benefícios, aspectos baseados nas melhores práticas organizacionais, considerando os valores e as expectativas dos empregados. Na mesma linha, Sisson (1994) recomenda a utilização de pacote de benefícios como horário de trabalho flexível, bom plano de saúde, opções de lazer no local de trabalho,

o plano cafeteria, ou seja, grupos de benefícios oferecidos pela organização e a possibilidade de os empregados selecioná-los de acordo com suas necessidades e preferências, e, ainda, a existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.

Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998) apresentam benefícios inovadores que têm sido valorizados pelos colaboradores: semana de trabalho comprimida, horário flexível, trabalho em período parcial e telecommutação (possibilidade de trabalhar em casa e comunicar-se por computador com a organização). Ulrich (2001) sustenta que, em uma política de condições de trabalho, certos fatores são fundamentais, como: segurança física para os colaboradores, acesso à tecnologia que facilita a execução do trabalho, oferta de benefícios e facilidades aos empregados para ajudá-los a dar conta das múltiplas demandas atuais, como haver no complexo onde se localiza a organização banco, academia de ginástica, correios etc.

Mathis e Jackson (2003) atestam que boas condições de trabalho traduzem-se nas seguintes práticas: recompensas indiretas (bom plano de saúde estendido à família, seguro de vida, serviço de creche, plano flexível de benefícios (plano cafeteria), fomento à saúde (o estado geral de bem-estar físico, mental e emocional), cuidado especial com a segurança (medidas que protejam os empregados em seus locais de trabalho e previnam acidentes), inibição de violência no trabalho, programas de prevenção de doenças e acidentes, ergonomia (estudo e desenho do ambiente de trabalho baseado nas demandas físicas e psicológicas das pessoas), manutenção de equipamentos, programas de suporte ao bem-estar e assistência aos empregados.

- *Definição constitutiva*: conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
- *Definição operacional*:
  - a) Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los (plano cafeteria), como horário flexível de trabalho, telecommutação e creche; bom e bem-aceito plano de saúde, bom estacionamento, convênios com academias, creches e outros estabelecimentos, opções de lazer e facilidades no local de trabalho, como quadras de esportes, churrasqueiras, lanchonetes e restaurantes, postos bancários, correios, atendimento médico e psicológico.
  - b) Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas.

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

#### 2.3.4 Política de GP: recompensas

French (1974), em seus estudos, conclui que as recompensas financeiras incluem salários competitivos, salários diferenciados por escolaridade, desempenho e habilidades e a existência de um plano de carreira conhecido por todos. Devem concernir também a promoções, bônus por desempenho, participação nos lucros e opções de ações. Já as recompensas não financeiras referem-se a incentivos como planos de carreira, prêmios, presentes e viagens. Devanna, Fombrun e Tichy (1984) hipotetizam que as recompensas são fundamentais à valorização dos colaboradores e devem abranger remuneração e bom plano de carreira, que viabilize promoções, salários competitivos no mercado e compatíveis com a formação do colaborador, bônus, opções de ações e, ainda, pacote de benefícios.

Sisson (1994) defende que um sistema de remuneração deve ser baseado no desempenho individual e grupal, e, mormente, no conjunto de competências e conhecimento da pessoa. Deve concernir, ainda, a participação nos lucros e opções de ações, sendo imprescindível a existência de um plano de carreira conhecido por todos (ênfase na comunicação organizacional). Mathis e Jackson (2003) enfatizam que, em uma política de recompensas, é importante observar a existência de práticas de recompensa financeira e de incentivos, considerando a justiça distributiva e procedimental na distribuição de recompensas, e práticas de remuneração baseadas no desempenho e na equidade, incentivos como opções de ações e participação nos lucros.

- *Definição constitutiva*: conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização.
- *Definição operacional*:
  - a) Remuneração: salário compatível com competências e formação, e salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função).

- b) Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.

Com base nesse levantamento, foi possível observar como as políticas de GP são, em sua maioria, definidas por meio de suas práticas, carecendo de uma definição conceitual, o que também serviu de convite à elaboração das definições constitutivas.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

#### 3.1 PROCEDIMENTOS DE CONSTRUÇÃO DA ESCALA

Pasquali (1999) afirma que a construção de uma escala deve abranger, em um primeiro momento, a operacionalização do construto ou variável em estudo (no caso, percepção de políticas de GP), englobando a realização de entrevistas para levantamento de incidentes críticos que subsidiarão a construção dos itens da escala e a definição da quantidade de itens. E, em um segundo momento, a análise teórica dos itens que engloba a análise semântica e a análise de juízes.

Quanto à operacionalização da variável, inicialmente foram realizadas *entrevistas de levantamento de incidentes críticos*, visando à identificação de indicadores sobre a variável “políticas de GP”, contendo basicamente perguntas sobre o que era considerado relevante para os colaboradores em termos de políticas e práticas de GP que os valorizem no sentido de otimizar seu bem-estar e promover um maior comprometimento com a organização. Nessa etapa, foram entrevistadas cerca de 60 pessoas de 17 organizações de diversas áreas de atuação, incluindo sempre as áreas de GP e atendimento ao cliente. Utilizou-se, para a identificação dos indicadores ou categorias do fenômeno, a análise de conteúdo categórica temática recomendada por Bardin (1977). As categorias que emergiram da análise de conteúdo foram as seguintes: envolvimento/reconhecimento/comunicação; treinamento/ desenvolvimento/educação/capacitação; saúde, segurança, benefícios e tecnologia; e sistema de recompensas e remuneração.

Tais categorias serviram de base para confrontação com a literatura e construção dos fatores propostos (políticas de GP) e itens dos instrumentos (práticas de GP). Desenharam-se, então, quatro fatores assim denominados: 1. envolvimento; 2. treinamento, desenvolvimento e educação; 3. condições de trabalho; e 4. recompensas.

Em seguida, partiu-se para a definição *da quantidade de itens da escala e elaboração destes*, seguindo as regras de Pasquali (1999, p. 48-52), de tal sorte que a versão-piloto do instrumento possuía 28 itens, organizados no formato *likert* de 5 pontos, variando de “discordo totalmente da afirmativa” a “concordo totalmente com a afirmativa”.

Quanto à análise teórica dos itens, em primeira instância, eles foram submetidos à *análise semântica* para verificar se eram compreensíveis para os membros da população à qual o instrumento se destina e para discutir as dúvidas que os itens suscitavam. A amostra para essa análise foi de 30 pessoas, selecionadas randomicamente, desde o estrato mais baixo da população meta (pessoas com nível médio e função operacional) até pessoas integrantes do estrato mais alto da população meta (pós-graduação e funções de gerência), para assegurar a mais abrangente compreensão possível dos itens.

Essas pessoas estavam alocadas em diversos departamentos de 12 organizações de diversos setores da economia e diferentes ramos de atuação. As pessoas foram divididas em pequenos grupos (5 ou 6) e tinham que reproduzir para os outros grupos os itens com suas próprias palavras. Se tais reproduções não deixassem dúvidas, o item estava corretamente compreendido; caso contrário, tratava-se de um item problemático, candidato a ser excluído da escala. Dessa análise, resultaram alterações na formulação de alguns itens para torná-los mais claros e mais compreensíveis para pessoas de escolaridade mais baixa, mas todos os 28 itens foram corretamente compreendidos.

Em seguida, procedeu-se à *análise de juízes ou de consistência dos itens*, composta por 12 pessoas peritas na área da variável (gerentes e diretores da área de gestão de pessoas das 12 organizações citadas na etapa de análise semântica) que deveriam julgar se os itens estavam se referindo ou não à variável em questão. Essas pessoas foram reunidas e desafiadas a colocar, se possível o fosse, cada item sob um único fator, ou seja, foram dados os quatro fatores com suas definições e as pessoas tinham que alocar os itens nesses fatores. Segundo Pasquali (1999), uma concordância mínima de 80% entre os juízes pode servir de critério de decisão sobre a pertinência do item ao fator que teoricamente se remete. Nesse contexto, os itens que não conseguiram uma concordância de aplicação aos fatores de 80% dos juízes ou que não se encaixaram em apenas um fator foram descartados do instrumento. Esses itens somaram 4, e, destarte, o instrumento ficou com 24 itens em sua versão de aplicação, ilustrada na Quadro 1.

**QUADRO I**

**VERSÃO DE APLICAÇÃO DA EPPGP**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Não concordo, nem discordo da afirmativa	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa
1. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de graduações e/ou pós-graduações.				
2. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).				
3. A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.				
4. A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.				
5. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.				
6. A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc.).				
7. A organização onde trabalho me oferece facilidades no local de trabalho (como bom estacionamento, quadras de esportes, restaurantes/lanchonetes, postos bancários, atendimento médico e psicológico etc.).				
8. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.				
9. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).				
10. Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.				
11. Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).				
12. A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.				

(continua)

**QUADRO I (CONTINUAÇÃO)**

**VERSÃO DE APLICAÇÃO DA EPPGP**

13. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).
14. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).
15. A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
16. A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.
17. A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.
18. A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.
19. A organização onde trabalho me oferece benefícios (como bom e bem-aceito plano de saúde, convênio com academias e outros estabelecimentos etc.).
20. A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).
21. A organização onde trabalho investe em treinamentos internos/no local de trabalho para o meu aprimoramento profissional.
22. A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).
23. A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.
24. A organização onde trabalho possui um plano flexível de benefícios, o que me permite escolher os mais adequados às minhas necessidades (como creche no local de trabalho, horário flexível de trabalho, possibilidade de trabalhar em casa etc.).

### **3.2 PROCEDIMENTOS DE VALIDAÇÃO DA ESCALA**

A validação psicométrica da escala remete-se, basicamente, à coleta dos dados, à sua limpeza e a seu tratamento, à análise fatorial propriamente dita e à aferição da confiabilidade dos fatores por meio do índice alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). O *software* estatístico utilizado nessas análises foi o *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 14.0.

Na *coleta dos dados*, a amostra foi probabilística aleatória e composta por 386 colaboradores de 5 organizações de grande porte, sendo 3 públicas (257 participantes) e 2 privadas (129 participantes), concernindo a vários departamentos (de acordo com a conveniência e disponibilidade de cada organização). O departamento “comercial” constituiu a amostra de todas as organizações como forma de garantir a variabilidade na percepção da variável “políticas de GP”. Cada departamento pesquisado contou com a participação de, no mínimo, 50% de sua população total. Os participantes da pesquisa foram escolhidos aleatoriamente pelo número de matrícula, em cada departamento. Finalmente, a população total (todos os departamentos pesquisados de todas as 5 empresas) somou 638 sujeitos, e a amostra concerniu a 386 participantes ou 61% da população total.

O critério recomendado por Pasquali (1999, p. 56) quanto à amostra para validação de instrumentos diz o seguinte:

No caso de haver dúvidas quanto ao número de dimensões ou fatores que o instrumento mede, costuma-se dizer que são necessários para a amostra 10 sujeitos por cada item do instrumento, com a ressalva de que qualquer análise fatorial com menos de 200 sujeitos dificilmente pode ser considerada adequada.

Como não havia certeza quanto à quantidade de fatores do instrumento, optou-se por formar uma amostra mínima de 10 sujeitos por item do instrumento. Na visão de Tabachnick e Fidell (2001), via de regra, com menos de 300 sujeitos, uma análise fatorial fica comprometida. No caso, o instrumento construído em sua versão antes da validação fatorial continha 24 itens, o que exigiria uma amostra mínima de 240 pessoas, atendendo-se satisfatoriamente tanto ao critério recomendado por Pasquali (1999) quanto ao recomendado por Tabachnick e Fidell (2001).

Quanto ao *tratamento e à limpeza dos dados coletados*, foram realizadas análises exploratórias dos dados e de distribuição de frequência, de acordo com os princípios apresentados por Tabachnick e Fidell (2001), para examinar questões como multicolinearidade e singularidade, normalidade (homocedasticidade e linearidade), omissão de informações e presença de *outliers* (valores claramente afastados dos demais e da média).

Finalmente, na *validação fatorial da escala*, utilizou-se o método dos componentes principais para extração de fatores, com *eigenvalue* (ou autovalor) mínimo igual a 1,0. Para rotação dos fatores, aplicou-se o método oblíquo, uma vez que os fatores apresentaram correlações entre eles, estipulando-se como carga fatorial mínima o valor de 0,35 para cada um dos itens, conforme sugestão de Pasquali (2001). Tanto esta análise quanto a observação do gráfico *scree plot* apontaram a existência de quatro agrupamentos principais de itens explicando 61% da variância total. A partir daí, utilizou-se o método dos eixos principais com os mesmos critérios de rotação, autovalor e carga fatorial, e selecionaram-



se os quatro fatores apontados na análise dos componentes principais. Por fim, para verificar a confiabilidade dos fatores, calculou-se o índice alfa de Cronbach, utilizando-se o subprograma Reliability do SPSS.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Na parte de validação da escala, quanto à limpeza e ao tratamento dos dados, foram encontrados 19 *outliers* multivariados, cujos sujeitos foram excluídos da amostra. Por conseguinte, foram aproveitados para o desenvolvimento da análise fatorial 367 sujeitos, ainda em conformidade com aos critérios recomendados por Pasquali (1999) e Tabachnick e Fidell (2001).

A análise fatorial foi precedida pela análise dos componentes principais mencionada anteriormente. A fatorabilidade da matriz, de acordo com Kaiser (apud PASQUALI, 2001), situou-se no nível “maravilhoso”, com KMO = 0,902. Processada a rotação *oblimin*, com quatro fatores, os itens ou variáveis se agruparam, permitindo a interpretabilidade de acordo com os fatores que orientaram a construção da escala (envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho e recompensas). Quando se analisaram os agrupamentos, notou-se que dois itens (i1 e i7) aglutinaram-se a fatores diferentes daqueles que, teoricamente, orientaram a sua construção, bem como três itens (i19, i21 e i24) apresentaram carga fatorial inferior a 0,35. Portanto, decidiu-se pela exclusão dessas cinco variáveis da escala. Procedeu-se, então, a uma nova extração de fatores, com os 19 itens que permaneceram, utilizando o método dos eixos principais (PAF), com rotação *oblimin* e, após dez interações, esta foi a melhor solução obtida. A confiabilidade de cada fator foi avaliada pelo índice alfa de Cronbach.

Em suma, a EPPGP ficou constituída por 19 itens em sua versão final, distribuídos em quatro fatores, os quais apresentaram uma variância total de 60,36% e somente dois itens com carga abaixo de 0,40. Optou-se, em consonância com Pasquali (2001), por rejeitar cargas menores que 0,35. Os coeficientes de correlação entre os fatores mostraram a existência desde baixas correlações (próximas a 0,1) a correlações consideráveis (próximas a 0,5), o que justifica a adoção do critério oblíquo para rotação dos fatores (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Vale destacar que os resultados para a *pattern matrix* (efeitos diretos) foram iguais para a *structure matrix* (efeitos totais).

Em relação à confiabilidade dos fatores, Pasquali (2001) atesta que alfas ( $\alpha$ ) acima de 0,70 são considerados confiáveis, e acima de 0,80, muito confiáveis. Quanto à qualidade dos itens, de acordo com Comrey e Lee (1992), um item excelente possui carga maior que 0,71, um item muito bom possui carga maior que 0,63, um item bom possui carga maior que 0,55, um item razoável possui carga maior que 0,45 e um item pobre possui carga maior que 0,32.

As tabelas 1, 2, 3 e 4 sumarizam as principais informações de cada fator.

**TABELA I**

**FATOR I – ENVOLVIMENTO**

Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

ITEM	DESCRIÇÃO	QUALIDADE	CARGA FATORIAL	COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> )
23	A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.	Excelente	0,72	0,60
18	A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	Muito boa	0,69	0,58
10	Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	Muito boa	0,66	0,52
9	A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).	Muito bom	0,64	0,47
5	A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	Boa	0,59	0,49
20	A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).	Razoável	0,52	0,39
6	A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (por meio de missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/ serviços etc.).	Razoável	0,48	0,41
16	A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.	Razoável	0,45	0,47

(continua)

**TABELA 1 (CONTINUAÇÃO)**

**FATOR 1 – ENVOLVIMENTO**

ITEM	COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> )
Confiabilidade ( $\alpha$ )	0,88
Autovalor	7,13
Variância total	37,5%
Variância comum aos fatores	62,2%

**TABELA 2**

**FATOR 2 – TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO**

Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

ITEM	DESCRIÇÃO	QUALIDADE	CARGA FATORIAL	COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> )
14	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento, viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).	Excelente	0,75	0,53
3	A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.	Excelente	0,74	0,47
8	A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	Boa	0,57	0,32
Confiabilidade ( $\alpha$ )				0,72
Autovalor				1,84
Variância total				9,7%
Variância comum aos fatores				16,1%

**TABELA 3**

**FATOR 3 – CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

ITEM	DESCRIÇÃO	QUALIDADE	CARGA FATORIAL	COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> )
2	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (por meio de circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).	Excelente	0,77	0,50
22	A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).	Muito boa	0,61	0,40
13	A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (por meio de local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).	Boa	0,55	0,49
17	A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.	Razoável	0,46	0,42
Confiabilidade ( $\alpha$ )				0,77
Autovalor				1,31
Variância total				6,9%
Variância comum aos fatores				11,4%

**TABELA 4**

**FATOR 4 – RECOMPENSAS**

Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização.

ITEM	DESCRIÇÃO	QUALIDADE	CARGA FATORIAL	COMUNALIDADE (H <sup>2</sup> )
15	A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	Excelente	0,94	0,56
4	A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.	Excelente	0,72	0,47
12	A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	Razoável	0,47	0,41
11	Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).	Razoável	0,46	0,37
Confiabilidade ( $\alpha$ )				0,78
Autovalor				1,18
Variância total				6,2%
Variância comum aos fatores				10,3%

Os resultados foram satisfatórios, especialmente no que tange à qualidade e à quantidade total dos itens, à porcentagem de variância explicada e à confiabilidade dos fatores. As análises realizadas para validação fatorial da EPPGP confirmaram que os 19 itens escolhidos para permanecer na sua forma final distribuíram-se em uma estrutura multifatorial com quatro grupos, conceitualmente coerentes com as definições teóricas dos quatro grupos de políticas de gestão de pessoas hipotetizados. Os quatro fatores explicaram 60,3% da variância, o que pode ser considerado muito bom, uma vez que apenas 39,7% permaneceram inexplorados.

Os resultados coligidos permitem reflexões. As práticas relativas a benefícios (i7, i19 e i24), muito propaladas na literatura, mormente por causa do inovador plano cafeteria, não se sustentaram na análise fatorial. Na verdade, apareceram com carga abaixo de 0,30 no fator “condições de trabalho”, o que também mostra que tal prática se aglutinou com mais propriedade nesse fator que no fator “recompensas”, conforme aventado por autores como Mathis e Jackson (2003). A prática de reconhecimento (i9) também se firmou, e bem (carga 0,64), no fator “envolvimento”, de acordo com a linha da maior parte dos autores (por exemplo, SISSON, 1994; GUEST, 1989), apresentando um contraponto aos autores que a incluem no fator “recompensas” (por exemplo, FREITAS, 1991). Assim, parece que as opções teóricas selecionadas confirmaram-se na validação.

Os resultados também trouxeram à baila fatos intrigantes. A prática de incentivo ao desenvolvimento por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de pós e graduação (i1) não se firmou no fator “treinamento, desenvolvimento e educação” como esperado, ao passo que a prática ilustrada no item 8, incentivo ao desenvolvimento por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de línguas, permaneceu neste fator. O item 1 apareceu com carga muito fraca (inferior a 0,30) no fator “condições de trabalho”, curiosamente. Pode-se imaginar que no contexto das organizações investigadas, cursos de línguas signifiquem mesmo um incentivo ao desenvolvimento, enquanto cursos de pós-graduação, por exemplo, sejam percebidos como condição fundamental para se galgarem melhores posições na empresa.

Notou-se, também, que a existência de um plano de carreira claro e conhecido por todos (i12) esteve diretamente atrelado à possibilidade de promoções, o que fez tal prática figurar no fator “recompensas”, em vez do fator “treinamento, desenvolvimento e educação” como muitos poderiam conjecturar. Na mesma linha, a questão da existência de canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (i22) é percebida como integrante do fator “condições de trabalho” (na prática “tecnologia”), conforme apontado na literatura (por exemplo, SISSON, 1994), que integrante do fator “envolvimento” (na prática “comunicação”) como alguns poderiam imaginar.

## 5 CONCLUSÕES

Acredita-se que a principal contribuição deste estudo foi apresentar uma escala pioneira em avaliar a percepção dos colaboradores quanto às políticas de gestão de pessoas organizacionais. Contributiva também foi a proposição de definições conceituais para as políticas selecionadas, haja vista que, na literatura, a maioria das políticas é definida em termos de exemplos ou de suas práticas. O

processo de construção e validação da EPPGP demandou a mescla de métodos quantitativos (análise fatorial) e qualitativos (entrevistas e sua análise de conteúdo), o que propiciou uma compreensão muito mais apropriada do fenômeno em questão, constituindo-se em proposta auspiciosa para estudos correlatos.

A EPPGP, ou cada uma de suas 4 subescalas, também pode ser utilizada em futuros estudos das áreas de comportamento organizacional e afins, incrementando a produção de conhecimento científico, uma vez que a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” pode ser introduzida em pesquisas relacionais, como foi o caso das seguintes pesquisas: Demo (2005) relacionou valores pessoais, justiça organizacional e percepção de políticas de GP; Porto (2007) propôs uma relação entre percepção de políticas de GP e comprometimento organizacional; e em MIGUEL (2008), relacionaram-se justiça organizacional, percepção de políticas de GP e comprometimento organizacional. Em todas essas pesquisas, utilizou-se a EPPGP.

Sobre as limitações do estudo e, a partir daí, seguem as recomendações, sugere-se a incorporação de novos itens para aprimorar a consistência do fator “treinamento, desenvolvimento e educação” ( $\alpha = 0,72$ ), possivelmente prevendo a inclusão do item um. Os itens referentes à prática de benefícios (i7, i19 e i24) também podem ser retrabalhados de sorte a se salvarem em uma ulterior análise fatorial, uma vez que, nas entrevistas realizadas, pareceram ser bastante valorizados pelos colaboradores nas organizações. Buscou-se selecionar, neste estudo, uma amostra de colaboradores de diversas atividades profissionais exercidas em organizações de diferentes setores, com o propósito de obter uma melhor representatividade amostral. Não obstante, seria válido aplicar a EPPGP a mais organizações com outras peculiaridades (por exemplo, organizações do terceiro setor), visando incrementar sua padronização e aplicabilidade, uma vez que estes resultados se aplicam exclusivamente aos participantes da amostra pesquisada e ao momento pesquisado (estudo transversal). Sugere-se, ainda a inclusão de políticas de GP como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho para ver a possibilidade de salvarem-se como outros fatores, aumentando a variância total da escala.

Em tese, considerando que a GP nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas devem criar capacidades organizacionais que promovam uma competitividade maior, a EPPGP pode auxiliar os gestores na identificação de políticas e práticas realmente relevantes para seus colaboradores, constatando se elas são efetivamente percebidas por eles ou não. Imagina-se que políticas mais percebidas devem ser mais adequadas e eficazes no alcance dos objetivos organizacionais, e, sobretudo, devem primar por um maior bem-estar dos colaboradores porque, na verdade, este deve ser o primeiro objetivo de qualquer organização.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia)–Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORGES-ANDRADE, J. E. *Projeto: treinamento e comportamento no trabalho*. Brasília: Universidade de Brasília, Pronex-CNPq, 1998.
- COMREY, A. L.; LEE, H. B. *A first course in factor analysis*. 2. ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- DEMO, G. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- DESSLER, G. *Human resource management*. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons, 1984.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FRENCH, W. *The personnel management process*. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1974.
- GALLON, M.; STILLMAN, H.; COATES, D. Putting core competency thinking into practice. *Research-Technology Management*, p. 20-28, May-Jun. 1995.
- GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETE, M; HOUGH, L. M. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Press, 1996. v. 2, p. 507-619.
- GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1989.
- KINNIE, N. Human resource management and changes in management control systems. In: STOREY, J. (Ed.). *New perspectives in human resource management*. London: Routledge, 1995. p. 137-153.
- LAWLER III, E. E. *Treat people right!* San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.
- MIGUEL, A. C. C. O. *O papel da justiça organizacional nas políticas de gestão de pessoas e destas no comprometimento organizacional: a percepção dos servidores da Seplag-GDF*. 2008. Monografia (MBA em Gestão de Serviços e Atendimento a Clientes)–Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2008.
- NADLER, D. A.; LAWLER III, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, v. 11, p. 72-96, 1983.
- OSBORN, R.; HUNT, J.; SCHERMERHORN, J. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 1998.



- PASQUALI, L. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM)–Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Análise fatorial para pesquisadores*. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) – Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- PORTO, D. F. O. *O papel das políticas de gestão de pessoas no comprometimento dos colaboradores do call center da POUPEX*. 2007. Monografia (MBA em Gestão de Serviços e Atendimento a Clientes) – Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- SINGAR, E. J.; RAMDSEN, J. *Human resources: obtaining results from people at work*. United Kingdom: McGraw-Hill, 1972.
- SISSON, K. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). *Personnel management*. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1994. p. 3-50.
- STOREY, J. *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell, 1992.
- \_\_\_\_\_. *New perspectives in human resource management*. London: Routledge, 1995.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 4. ed. San Francisco: Allyn & Bacon, 2001.
- TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- ULRICH, D. et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.
- WALTON, R. E. Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In: WALTON, R. E.; LAWRENCE, P. R. (Ed.). *Human resource management, trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press, 1985. p. 35-65.