



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

KARLA VELOSO COURA

**LIDERANÇA E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: AS VIRTUDES  
ORGANIZACIONAIS FAZEM DIFERENÇA NESSA RELAÇÃO? UM ESTUDO EM  
EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS**

BRASÍLIA/DF

2020

KARLA VELOSO COURA

**LIDERANÇA E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: AS VIRTUDES  
ORGANIZACIONAIS FAZEM DIFERENÇA NESSA RELAÇÃO? UM ESTUDO EM  
EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS**

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

2020

**LIDERANÇA E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: AS VIRTUDES ORGANIZACIONAIS FAZEM DIFERENÇA NESSA RELAÇÃO? UM ESTUDO EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS**

KARLA VELOSO COURA

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, 14 de julho de 2020.

Aprovada pela Comissão Examinadora:

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

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior  
Examinador Externo (Universidade Federal de Uberlândia – UFU/MG)

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

Profa. Dra. Natasha Fogaça  
Examinadora Interna/Externa (Universidade de Brasília – ADM/UnB)

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

Dedico este trabalho à Celso, meu príncipe, pelo apoio incondicional em todos os momentos. Com certeza se cheguei até aqui foi por você caminhar sempre ao meu lado: Te amo!!!!

*Se nós soubéssemos o que o amanhã traria não precisaríamos de nossos sonhos, esperanças e planos. Mas o amanhã é uma pergunta sem resposta, um novo desafio para enfrentar, uma nova aventura para ousar.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me acompanhado nesta trajetória, sempre me dando força, sabedoria e serenidade, me levantando nos momentos mais difíceis e por me conceder a honra de mais uma conquista.

Aos meus pais: Suzan e Aristeu. Mãe, você será sempre meu estímulo para seguir em busca dos meus sonhos, obrigada por me incentivar, me dar colo e por saber que posso contar com você para tudo. Pai, como suas brincadeiras me fazem uma filha muito mais alegre e feliz, continue essa pessoa alto astral que sempre me transmitiu os melhores sentimentos. Vocês são minha maior inspiração de força, coragem, luta e ao mesmo tempo de amor incondicional e irrestrito.

A Celso, meu amor, companheiro de todas as horas, sem palavras para te agradecer por tudo que passou ao meu lado. Obrigada por ser o impulsionador das nossas aventuras. Você me faz acreditar que sempre posso mais e que lá na frente tudo terá um final feliz. Esse seu pensamento otimista me levantou e me fortaleceu várias vezes nesse processo. Tenha a certeza que esse trabalho também é seu, e como é!

À minha orientadora Gisela Demo, que nem todas as palavras iriam expressar o quanto eu tenho a te dizer e te agradecer. Levarei todos os seus ensinamentos em minha vida, não só como orientadora, mas como pessoa, de luz, paz e amor. Passei por todos os tipos de sentimentos no doutorado, mas com você meu mundo ficou muito mais cor de rosa e cheio de *glitter*, é claro. Se hoje sou uma pessoa realizada como pesquisadora e docente devo isso a você, que me guiou, deu suporte e ensinou por onde andar. Agradeço-te por ter me conduzido com tanta competência e dedicação por caminhos que nem nos meus maiores sonhos almejava alcançar e que com você tudo se tornou realidade. Quanta honra para mim é ser sua primeira orientanda de doutorado, estou sentindo um orgulho imenso. Agradeço-te ainda por ter me acolhido, dado carinho e atenção, já perdi as contas de quantas vezes isso aconteceu rs rs rs. Você é e será para sempre minha “mãe da UnB”!

À Vovó Mercês, que sempre incentivou os nossos estudos. Sei que de onde estiver, meu anjo, vai estar orgulhosa da minha conquista. Como eu queria que estivesse aqui.

À Kamila e Vítor Hugo, que mesmo distantes fisicamente, me alegravam com suas conversas, mensagens, tornando os meus dias mais alegres e assim mais produtivos. Que saudade estou dos nossos momentos juntos e de compartilhar só sentimentos bons com vocês.

Aos meus sogros, Iracy e Carlim, que mesmo não entendendo todos os momentos sempre torceram e rezaram para que todas as coisas boas acontecessem.

Aos meus colegas de sala, que foram essenciais para que eu pudesse evoluir no aprendizado e nas discussões, obrigada por compartilharem comigo dos anseios e frustrações e ao mesmo tempo das alegrias e conquistas. Em especial à Gilmara, Pablo e André que foram colegas, e hoje amigos.

Aos professores do PPGA/UnB, que em todos os momentos foram fundamentais para que o aprendizado se tornasse constante durante o curso. Agradeço em especial ao Prof. Carlos Denner que foi nosso ponto de apoio para que o curso fluísse da melhor forma possível, e por acreditar na nossa capacidade de desenvolvimento como pesquisadores. Agradeço também à Edvania e Selma que sempre me acolheram com aquela educação e sorriso peculiar.

Aos membros da minha banca de qualificação e de tese pelas contribuições na melhoria e avanços desta pesquisa: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior, Profa. Dra. Maria das Graças Torres, Profa. Dra. Patricia Guarnieri, Profa. Dra. Natasha Fogaça e Profa. Dra. Tatiane Paschoal.

Agradeço ao Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas & Clientes – GP2C. À Profa. Eluiza Watanabe pelo tempo dedicado em me auxiliar. Agradeço também as minhas amigas e companheiras de pesquisa do GP2C *Girls*. Fernanda, você é muito especial, linda por dentro e por fora. E Carol Costa, meu muito obrigada por tudo, como descrever tantas madrugadas que mesmo a quilômetros de distância passamos juntas, quantos desabafos, choros e inquietações compartilhados, levo você, amiga, no meu coração para a vida!

Aos colegas da Universidade Estadual de Montes Claros, que me apoiaram e incentivaram rumo ao curso de doutorado. À minha amiga June, que esteve sempre comigo não só nesses quatro anos, você é uma pessoa maravilhosa.

Aos gestores das empresas pesquisadas que autorizaram a coleta de dados e aos colaboradores por terem tão prontamente respondido ao questionário. Em especial agradeço à Lucienne, Franciele, Naiara, Christiane, Otil, Vanusa e Ismael, que não mediram esforços em me ajudar.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG pelo apoio durante o curso de doutorado.

Aos meus familiares e amigos pelos momentos ausentes. Vocês sempre estiveram em meu coração, obrigada pela torcida e por acreditarem no meu potencial.

Meu muito obrigada a todos que de alguma forma estiverem presentes durante essa trajetória. Tenham a certeza que um dos meus sonhos se concretiza aqui!

## RESUMO

O atual cenário empresarial, permeado por crises, pandemias, instabilidade e incertezas, tem vivenciado mudanças em processos e estruturas, delineando novas demandas aos trabalhadores. Nesse contexto, as organizações precisam promover ambientes de trabalho saudáveis para que eles consigam desempenhar seus papéis em busca de maior realização profissional e obtenção de melhores resultados nos níveis individual, grupal e organizacional. Pesquisas indicam a relevância estratégica da liderança, das virtudes organizacionais e das práticas de gestão de pessoas neste contexto de novos desafios. Ademais, há uma lacuna na literatura no que tange à realização de estudos envolvendo variáveis do comportamento organizacional, especialmente em estudos comparativos entre empresas públicas e privadas. Assim, o presente estudo, de natureza multimétodo, tem como objetivo precípua analisar as relações entre liderança, virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas. Para tanto, a tese é composta, além da introdução (capítulo 1) e conclusões gerais, por cinco capítulos que foram desenvolvidos em formato de artigos científicos interdependentes. Primeiramente, nos capítulos 2, 3 e 4, com abordagem qualitativa, foram elaboradas revisões sistemáticas da literatura internacional, com análises bibliométricas, buscando apresentar um panorama do estado da arte de cada variável da pesquisa, bem como seus principais conceitos, fundamentos, pressupostos, instrumentos de medida e estudos empíricos investigando seus antecedentes e consequentes. O capítulo 5, a partir de uma abordagem quantitativa, consistiu em identificar a percepção dos trabalhadores quanto às variáveis de pesquisa, além de verificar se o fato de a empresa ser pública ou privada influencia essa percepção. Neste estudo, por meio de *survey*, foram obtidos 362 questionários de servidores de empresas públicas e 409 de colaboradores de empresas privadas e utilizou-se da análise de variância na comparação entre os tipos de empresas, obtendo-se diferenças de percepção significativas entre servidores e colaboradores, em todas as variáveis. O capítulo 6 trata de um estudo também quantitativo, onde foram reunidas 771 respostas. Os testes dos modelos de mensuração das variáveis do estudo foram realizados via análises fatoriais confirmatórias, constatando a validade interna, a validade de construto (convergente, discriminante e nomológica) e a confiabilidade das três medidas. Adicionalmente, o teste do modelo estrutural de mediação das virtudes organizacionais na relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas, por meio da modelagem por equações estruturais, também foi validado, apresentando bom ajuste, onde as quatro hipóteses de pesquisa foram confirmadas. Enquanto conclusão geral, os resultados coligidos desvelaram diferenças significativas nas percepções de servidores e colaboradores, quanto à liderança, virtudes e práticas, bem como o importante papel dos líderes no sentido de fortalecer a cultura organizacional, fomentando ações virtuosas, as quais aumentam a percepção das práticas de gestão de pessoas, tornando-as mais positivas. Por fim, como contribuição teórica, a pesquisa avançou ao se debruçar sobre um modelo ainda inexplorado na literatura científica, abrangendo tanto servidores de empresas públicas quanto colaboradores de empresas privadas. Em relação às implicações gerenciais, fornece um diagnóstico aos gestores de empresas públicas e privadas, lançando luz à necessidade de considerar as virtudes organizacionais no planejamento e implementação de políticas e práticas rumo a uma gestão de pessoas mais ética, participativa, estratégica e efetiva.

**Palavras-chave:** Liderança; Virtudes Organizacionais; Práticas de Gestão de Pessoas; Modelos de Mensuração; Modelo de Mediação; Empresas Públicas e Privadas.



## ABSTRACT

The current business scenario, characterized by crises, pandemics, instability and uncertainties, has been experiencing changes in processes and structures, which outlines new demands on employees. In this context, organizations need to promote healthy work environments so that the employees can perform their roles in seeking greater professional fulfillment and obtaining better results at individual, group and organizational levels. Research indicates the strategic relevance of leadership, organizational virtues and human resources management practices in this context of new challenges. In addition, there is a literature gap regarding studies encompassing organizational behavior variables, particularly in comparative studies between public and private companies. Thus, the present study, with its multi-method nature, has the main objective of analyzing the relationships between leadership, organizational virtues and human resource management practices. To that end, this thesis is composed, in addition to the introduction (chapter 1) and general conclusions, by five chapters that were developed in the form of interdependent scientific papers. First, in chapters 2, 3 and 4, with a qualitative approach, systematic reviews of international literature were performed, with bibliometric analyzes, seeking to present an overview of the state of the art of each research variable, as well as its main concepts, foundations, assumptions, measurement instruments and empirical studies investigating their antecedents and consequences. Chapter 5, with a quantitative approach, consisted in identifying the perception of employees regarding the research variables, in addition to verifying whether the fact that the company is public or private influences this perception. In this study, through a survey, 362 questionnaires from public servants and 409 from private companies' employees were obtained and analysis of variance was used in the comparison between the two types of companies, indicating significant differences in perception between public servants and private companies' employees, in all variables. Chapter 6 reports a quantitative study, including 771 responses. The tests of the models of measurement of the variables were carried out with confirmatory factor analysis, verifying the internal validity, construct validity (convergent, discriminant and nomological) and reliability for the three measures. Additionally, the test of the structural model of mediation of organizational virtues in the relationship between leadership and human resource management practices, through structural equation modeling, was also validated, presenting a good fit. All the four research hypotheses were confirmed. As a general conclusion, the findings revealed significant differences in the perceptions of public servants and private companies' employees, regarding leadership, virtues and practices, as well as the important role of leaders in strengthening the organizational culture, promoting virtuous actions, which increase the perception of human resource management practices, making them more positive. Finally, as a theoretical contribution, the research advanced by looking at a model that has not yet been explored in the scientific literature, covering both public companies' servants and private companies' employees. Regarding the managerial implications, it provides a diagnosis to the managers of public and private companies, shedding light on the need to consider the organizational virtues in the planning and implementation of policies and practices towards a more ethical, participatory, strategic and effective people management.

**Keywords:** Leadership; Organizational Virtues; Human Resource Management Practices; Measurement Models; Mediation Model; Public and Private Companies.

## LISTA DE FIGURAS

### Capítulo 1

Figura 1. Frequência anual de publicações da junção entre (1) e (2) pesquisadas no tópico .. 24

### Capítulo 2

Figura 1. Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa ..... 37

Figura 2. Quantidade de publicações por ano ..... 38

Figura 3. Acoplamento bibliográfico ..... 39

Figura 4. Cocitação ..... 42

Figura 5. Rede de coautoria por países ..... 43

Figura 6. Co-ocorrência de palavras-chave ..... 44

### Capítulo 3

Figura 1. Quantidade de publicações por ano ..... 57

Figura 2. Acoplamento bibliográfico ..... 58

Figura 3. Nuvem de palavras ..... 60

### Capítulo 4

Figura 1. Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa ..... 71

Figura 2. Número de publicações por ano ..... 72

Figura 3. Acoplamento bibliográfico ..... 73

Figura 4. Nuvem de palavras ..... 75

### Capítulo 5

Figura 1. Idade dos trabalhadores ..... 95

Figura 2. Sexo dos trabalhadores ..... 95

Figura 3. Escolaridade dos trabalhadores ..... 96

Figura 4. Tempo de empresa dos trabalhadores ..... 96

### Capítulo 6

Figura 1. Modelo de pesquisa ..... 119

Figura 2. Análise fatorial confirmatória da EAEG ..... 127

Figura 3. Análise fatorial confirmatória da EPVMO ..... 131

Figura 4. Análise fatorial confirmatória da EPPRH ..... 136

Figura 5. Modelo de caminhos para testar a mediação ..... 141

## LISTA DE TABELAS

### Capítulo 1

Tabela 1. Frequência de artigos por temática verificada no título .....	22
Tabela 2. Frequência de artigos na junção entre as temáticas verificada no título .....	22
Tabela 3. Frequência de artigos por temática verificada no tópico .....	23
Tabela 4. Frequência de artigos na junção entre as temáticas verificada no tópico .....	23

### Capítulo 2

Tabela 1. Evolução histórica da liderança .....	30
---	----

### Capítulo 4

Tabela 1. Perfil dos cinco artigos mais citados .....	77
---	----

### Capítulo 5

Tabela 1. Índices psicométricos dos instrumentos .....	92
Tabela 2. Teste de Levene dos fatores da EAEG .....	97
Tabela 3. Análise da variância (ANOVA) dos fatores da EAEG .....	97
Tabela 4. Diferença de percepção – Tipo de empresa .....	98
Tabela 5. Diferença de percepção – Fator Tarefa .....	99
Tabela 6. Teste de Levene dos fatores da EPVMO .....	99
Tabela 7. Análise da variância (ANOVA) dos fatores da EPVMO .....	100
Tabela 8. Diferença de percepção – Tipo de empresa .....	100
Tabela 9. Diferença de percepção – Fator Confiança Organizacional .....	101
Tabela 10. Teste de Levene dos fatores da EPPRH .....	102
Tabela 11. Análise da variância (ANOVA) dos fatores da EPPRH .....	102
Tabela 12. Diferença de percepção – Tipo de empresa .....	102
Tabela 13. Diferença de percepção – Fator Recrutamento e Seleção .....	103
Tabela 14. Diferença de percepção – Fator Envolvimento .....	104
Tabela 15. Diferença de percepção – Fator Treinamento, Desenvolvimento & Educação .....	106
Tabela 16. Diferença de percepção – Fator Condições de Trabalho .....	107

### Capítulo 6

Tabela 1. Índices psicométricos dos instrumentos .....	120
Tabela 2. Dados demográfico-funcionais dos colaboradores .....	122
Tabela 3. Parâmetros para validade de construto .....	124
Tabela 4. Análise fatorial confirmatória para a EAEG .....	125
Tabela 5. Índices de ajuste da análise confirmatória da EAEG .....	126
Tabela 6. Validade discriminante da EAEG .....	127
Tabela 7. Análise fatorial confirmatória para a EPVMO .....	129
Tabela 8. Índices de ajuste da análise confirmatória da EPVMO .....	130

Tabela 9. Validade discriminante da EPVMO .....	132
Tabela 10. Análise fatorial confirmatória para a EPPRH .....	133
Tabela 11. Índices de ajuste da análise confirmatória da EPPRH .....	135
Tabela 12. Validade discriminante da EPPRH .....	137
Tabela 13. Testes das relações entre os fatores da H <sub>1</sub> .....	138
Tabela 14. Testes das relações entre os fatores da H <sub>2</sub> .....	139
Tabela 15. Testes das relações entre os fatores da H <sub>3</sub> .....	140
Tabela 16. Testes das hipóteses.....	141
Tabela 17. Índices de ajuste do modelo estrutural de mediação .....	141

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Panorama dos Estudos Relacionais entre Liderança, Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Estrutura da Tese.....</b>	<b>24</b>
<b>2 LIDERANÇA: ITINERÁRIOS RECENTES DAS PESQUISAS ACADÊMICAS LANÇANDO LUZ À UMA GESTÃO MAIS EFETIVA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Introdução .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Liderança: conceitos, evolução histórica, tipologia e estudos relacionais.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Percorso Metodológico .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4 Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>38</b>
<b>2.5 Agenda de Pesquisa: novos desafios e perspectivas .....</b>	<b>45</b>
<b>2.6 Conclusões .....</b>	<b>48</b>
<b>3 POR ONDE ANDAM AS VIRTUDES TÃO DESEJADAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO? ITINERÁRIOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E AGENDA DE PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Introdução .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Virtudes Organizacionais: conceitos, fundamentos, contextos e medidas.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Método .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4 Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5 Agenda de Pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>3.6 Conclusões .....</b>	<b>64</b>
<b>4 O QUE AS PESQUISAS CIENTÍFICAS DIZEM SOBRE A EFETIVIDADE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS? ITINERÁRIOS PERCORRIDOS E NOVAS POSSIBILIDADES.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Introdução .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2 Marco Teórico .....</b>	<b>67</b>
<b>4.3 Percorso Metodológico .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4 Análise e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>71</b>
<b>4.5 Agenda de Pesquisa: para onde vamos? .....</b>	<b>76</b>
<b>4.6 Conclusões .....</b>	<b>79</b>
<b>5 VOCÊ QUER MESMO SABER? NEM TUDO SÃO FLORES! COMO COLABORADORES E SERVIDORES PERCEBEM A LIDERANÇA, AS VIRTUDES</b>	

<b>ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1 Introdução .....</b>	<b>81</b>
<b>5.2 Marco Teórico .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.1 Liderança .....</b>	<b>83</b>
<b>5.2.2 Virtudes Organizacionais .....</b>	<b>85</b>
<b>5.2.3 Práticas de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>87</b>
<b>5.3 Método .....</b>	<b>91</b>
<b>5.4 Análise dos Resultados .....</b>	<b>96</b>
<b>5.4.1 Análise da Variância (ANOVA) da Percepção dos Fatores da EAEG .....</b>	<b>97</b>
<b>5.4.2 Análise da Variância (ANOVA) da Percepção dos Fatores da EPVMO .....</b>	<b>99</b>
<b>5.4.3 Análise da Variância (ANOVA) da Percepção dos Fatores da EPPRH .....</b>	<b>101</b>
<b>5.5 Discussão, Contribuições, Limitações e Novos Caminhos.....</b>	<b>108</b>
<b>5.6 Conclusão.....</b>	<b>109</b>
<b>6 GESTORES QUE INSPIRAM: O PAPEL MEDIADOR DAS VIRTUDES ORGANIZACIONAIS NA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>111</b>
<b>6.1 Introdução .....</b>	<b>112</b>
<b>6.2 Referencial Teórico, Hipóteses e Modelo de Pesquisa .....</b>	<b>113</b>
<b>6.2.1 Liderança e Virtudes Organizacionais .....</b>	<b>115</b>
<b>6.2.2 Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>116</b>
<b>6.2.3 Liderança e Práticas de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>117</b>
<b>6.2.4 Liderança, Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>118</b>
<b>6.3 Método .....</b>	<b>119</b>
<b>6.4 Resultados.....</b>	<b>123</b>
<b>6.4.1 Validação Confirmatória e Análise da Validade de Construto dos Modelos de Mensuração .....</b>	<b>123</b>
<b>6.4.1.1 Validação Confirmatória e de Construto da EAEG.....</b>	<b>124</b>
<b>6.4.1.2 Validação Confirmatória e de Construto da EPVMO .....</b>	<b>128</b>
<b>6.4.1.3 Validação Confirmatória e de Construto da EPPRH.....</b>	<b>132</b>
<b>6.4.2 Validação Confirmatória do Modelo de Mediação.....</b>	<b>137</b>
<b>6.5 Discussão, Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras .....</b>	<b>142</b>
<b>6.6 Conclusão.....</b>	<b>144</b>
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>145</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DAS EMPRESAS .....</b>	<b>175</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA.....</b>	<b>176</b>
<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>177</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão concernente ao papel da gestão de pessoas (GP) atualmente vem sendo, em sua maioria, associada ao da estratégia organizacional (Bohlander & Snell, 2009; Legge, 2006), lançando as bases para a propalada Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). Conforme Armond, Cortês, Santos, Demo e Meneses (2016, p.2), “GEP é o repensar das políticas, práticas e atividades de GP, de forma a assumir uma integração estratégica com os objetivos organizacionais e uma coesão interna à função de GP”. Tal proposta deve considerar as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos para facilitar a implementação de estratégias organizacionais, rumo a um melhor desempenho (Guest & Conway, 2011; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Assim, os estudiosos do tema defendem a perspectiva da moderna GP, onde as pessoas são essenciais para o funcionamento harmônico e saudável das empresas (Armstrong & Taylor, 2014; Bastida, Marimon, & Carreras, 2018; Legge, 2006; Marras, 2017; Nusrat, 2018) e, nessa perspectiva, devem ser flexíveis para se adaptarem às mudanças do ambiente e crises de toda ordem que surgirem (Boxall, Purcell, & Wright, 2007), além de serem integradas ao planejamento estratégico organizacional como competências essenciais (Armstrong & Taylor, 2014; Legge, 2006; Venson, Fiates, Dutra, Carneiro, & Martins, 2013; Wilkinson, Bacon, Redman, & Snell, 2010). Cabe destacar que os termos gestão de pessoas e gestão de recursos humanos (GRH) foram usados indistintamente nesta tese (Demo, 2016).

Na perspectiva de Armstrong (2014) e Legge (2006), a área de GP deve estabelecer estratégias que darão a tônica da cultura organizacional e definirão diretrizes para elaboração de políticas, as quais, por sua vez, serão operacionalizadas por meio de práticas. Destarte, as práticas de gestão de pessoas (PGP) variam de uma organização para outra, dependendo da cultura organizacional e também do contexto de mercado (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2012), sendo fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais (Morris & Snell, 2010). A partir de então, em busca do reconhecimento do papel estratégico nas organizações, deve-se conhecer as variáveis que afetam as práticas de gestão de pessoas para que se possa progredir no avanço das linhas de pesquisa em GP (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017; Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019; Demo, Fogaça, Fernandes, & Sá, 2015) e, ainda, pesquisar modelos relacionais que investiguem consequentes e, mormente, os antecedentes das mesmas, devido à incipiente quantidade de pesquisas constatadas nesta perspectiva (Demo, Fogaça, & Costa, 2018). Ademais, a influência das práticas de GP para uma maior efetividade



organizacional já é consensual na literatura científica (Boon et al., 2019; Gomide Jr & Tanabe, 2012; Kim & Lee, 2012; Saridakis, Lai, & Cooper, 2017).

Nesse enfoque, as práticas de GP precisam ser formuladas, tendo como base as estratégias e políticas do negócio, para fornecer as ferramentas que possam comunicar a visão estratégica e os objetivos da organização, facilitando o entendimento e a operacionalização das mesmas pelos empregados (Serpell & Ferrada, 2007; Vakola, Soderquist, & Pratascos, 2007). Outrossim, o estilo gerencial (EG) ou liderança, utilizados como sinônimos por Melo (2004) e Bianchi et al. (2017), e na presente tese, também afeta de maneira relevante os resultados organizacionais. Isso aponta, na visão dos autores, que a atuação do líder é definitiva para a efetivação dos objetivos organizacionais em um contexto de economia globalizada. Complementando, Barney (1991) ao propor a Visão Baseada em Recursos, quadro conceitual desta pesquisa, argumenta que as pessoas e suas interações são recursos valiosos na produção de conhecimento e consecução dos objetivos organizacionais, se forem articulados por uma liderança estratégica.

Para Bianchi et al. (2017, p.54), o arcabouço teórico e prático que relaciona o gestor como sendo a pessoa que utiliza do conjunto de “práticas para mediar sua relação com o liderado” ainda é pouco explorada, revelando importante lacuna na literatura de GP. Além disso, estudos que tratam da liderança são importantes para gestores e pesquisadores e precisam avançar substancialmente tendo em vista caminhos ainda inexplorados (Epitropaki, Kark, Mainemelis, & Lord, 2017; Oc, 2018; Silva, Paschoalotto, & Endo, 2019; Zheng, Graham, Epitropaki, & Snape, 2020). Vale destacar, ainda, que as práticas de GP precisam ser integradas para o alcance dos resultados esperados (Wei, 2006) dependendo, portanto, do papel do líder para que os esforços busquem a consecução dos objetivos compartilhados (Ahmed, Rehman, Ali, Ali, & Anwar, 2018; Day & Harrison, 2007; Singh, Giudice, Chierici, & Graziano, 2020).

Por seu turno, Lacombe e Chu (2008) destacam a necessidade da identificação e do desenvolvimento de comportamentos que serão incentivados por meio das práticas de gestão de pessoas para a implementação de estratégias e políticas organizacionais. A partir de processos de mudança cada vez mais frequentes, trazendo à tona a necessidade de redução das incertezas, as organizações têm destacado que os líderes assumiram papel central (Neves, Almeida, & Velez, 2018). Nesse sentido, buscam estimular um bom relacionamento de trabalho e promover o desenvolvimento da identidade da equipe (Darics, 2020), tendo em vista a propagação de ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos, que viabilizem maior efetividade das estratégias de gestão de pessoas e melhores resultados organizacionais como um todo.

Nesse contexto, o movimento teórico dos estudos organizacionais positivos conquistou destaque recentemente como uma corrente de investigação orientada para melhorar os resultados organizacionais, usando suas forças internas, trocando o foco dos estudos no adoecimento e sofrimento no trabalho pelo bem-estar, saúde e qualidade de vida (Cunha, Rego, & Lopes, 2013). Por conseguinte, outro fator que afeta positivamente as medidas de desempenho de uma organização e que tem ganhado atenção cada vez maior pauta dos pesquisadores no contexto da psicologia positiva são as virtudes organizacionais (VO) (Cameron, Bright, & Caza, 2004; Caza, Barker, & Cameron, 2004). Para que as práticas possam também ser desenvolvidas com excelência, a virtuosidade organizacional começa a ter destaque na primeira década do novo milênio, por meio de pesquisas que buscaram enfatizar comportamentos positivos no trabalho e identificar a organização como sendo um lugar onde as virtudes são necessárias para o bom desenvolvimento da gestão (Cameron et al., 2004; Gomide Jr., Vieira, & Oliveira, 2016). Adicionalmente, estudos empíricos revelaram associações positivas entre as virtudes organizacionais e a cidadania organizacional, o que pode também ter impacto no desenvolvimento de práticas organizacionais de maneira geral, incluindo as de GP, o que constitui uma agenda de pesquisa (Malik & Naeem, 2016).

Vale destacar que os termos virtudes e virtuosidade serão utilizados indistintamente nesta tese, uma vez que os dicionários definem virtuosidade como o que possui virtudes e, além disso, autores que defendem a diferença o fazem apenas para discernir níveis de análise do construto, sendo virtuosidade usada para níveis organizacionais e virtudes para percepção em níveis individuais (Alzola, 2015; Carneiro, Ames, & Colonetti, 2019; Sison & Ferrero, 2015). Entretanto, ao especificar que a variável de estudo são as virtudes organizacionais, a distinção perde o sentido.

Em termos organizacionais, as virtudes são entendidas como qualidades que representam a crença dos colaboradores em relação a uma conduta ética e moral (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2001); são consideradas também hábitos, desejos e ações que acarretam bem pessoal e social (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) e influenciam, de forma positiva, a capacidade da organização em lidar com situações adversas que poderiam ser prejudiciais ao desempenho (Baker & Dutton, 2007; Bright, Cameron, & Caza, 2006). Nessa linha, para Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), o vínculo moral do indivíduo com a organização é afetado pelas VO, tornando esse um tema pertinente e necessário para novos estudos. Contudo, as pesquisas teóricas e empíricas relacionadas às VO ainda estão pouco desenvolvidas (Dawson, 2018; Hamrahi, Najafbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015; Kooshki & Zeinabadi, 2016), ratificando ser esse um campo fértil para novas investigações.

Com base nisso, e verificada a inexistência de pesquisas que explorem as relações entre liderança, virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: qual a relação entre a liderança, as virtudes organizacionais e as práticas de gestão de pessoas?

Nesse escopo, este estudo tem como objetivo precípua analisar as relações entre liderança, virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas. Para tanto, apresentam-se como objetivos específicos:

- I – Identificar a percepção dos colaboradores quanto à liderança adotada nas empresas em que trabalham;
- II – Identificar a percepção dos colaboradores quanto às virtudes organizacionais das empresas em que trabalham;
- III – Identificar a percepção dos colaboradores quanto às práticas de GP das empresas em que trabalham;
- IV – Verificar se o fato de a empresa ser pública ou privada influencia a percepção dos colaboradores quanto às variáveis da pesquisa;
- V – Testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo, examinando sua confiabilidade, validade interna e validade de construto (convergente, discriminante e nomológica);
- VI – Testar um modelo estrutural de mediação das virtudes organizacionais na relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas.

Como os três primeiros objetivos pretendem identificar percepções, é importante relatar o que se entende por percepção. O termo percepção possui origens filosóficas racionalistas, sendo definido como uma síntese de sensações simultâneas (Young & Bruce, 2011). Outrossim, a percepção também é um conceito psicológico que significa o processo pelo qual estímulos são selecionados, organizados e interpretados, traduzindo-os em uma imagem significativa e coerente (Endo & Roque, 2017). Desta forma, a percepção é uma realidade possível, apreensível e mensurável para estudar fenômenos (Berkeley, 2010).

Salienta-se que o enfoque dado à comparação entre empresas públicas e privadas se deve ao papel estratégico da GP, que não se aplica apenas ao contexto privado, o qual apresenta agentes ativos em busca de competitividade e lucratividade, mas também ao cenário público, o qual, na representatividade dos cidadãos e da sociedade, deve obter resultados que sejam satisfatórios em termos de efetividade, transparência, celeridade e eficiência (Truss, 2008).

Por se tratar de uma pesquisa científica, é primordial apresentar contribuições e implicações, sejam de cunho teórico/acadêmico, gerencial, metodológico e social, uma vez que a administração é uma ciência eminentemente aplicada. Teoricamente, espera-se que a pesquisa

possa preencher a lacuna de associação entre as três variáveis, haja vista que os trabalhos teórico-empíricos na área de administração estratégica de gestão de pessoas e comportamento organizacional ainda não exploraram essas relações. Aí reside a originalidade desta tese. Inclusive uma das sugestões para novos estudos, apontada por Melo (2004), refere-se à investigação do estilo de liderança em outras organizações com características diversificadas, visando à padronização do instrumento de pesquisa por ele proposto, como será feito nesta pesquisa. Ademais, em relação às virtudes organizacionais como antecedente das práticas de GP, trata-se de outra lacuna de pesquisa sugerida por Gomide Jr. et al. (2016), que o presente trabalho buscou preencher. Ainda, o estudo da interação das PGP com outras variáveis também já fora apontada como de grande importância por Lacombe e Chu (2008), que sob um prisma estratégico, é base essencial para as atividades de um gerente de recursos humanos, compondo uma agenda para a área.

Soma-se a isso, no sentido de reforçar a pertinência da escolha das variáveis do modelo de pesquisa, a atualidade do interesse da academia nelas. Quanto à temática de liderança, pode ser apontado como estudo mais recente o de Bianchi et al. (2017). Com relação às virtudes organizacionais, destaca-se o trabalho publicado de Gomide Jr. et al. (2016). Já em relação às práticas de GP, foi identificada a pesquisa de Demo et al. (2018). Adicionalmente, a seção 1.2 deste capítulo introdutório mostra empiricamente que não há na literatura investigações envolvendo simultaneamente as três variáveis, ratificando a oportunidade do presente estudo.

No que concerne à contribuição prática ou gerencial, o estudo traz um diagnóstico para os gestores das instituições pesquisadas em relação ao estilo gerencial percebido pelos colaboradores e servidores pesquisados, à presença de virtudes organizacionais e à percepção de práticas de GP o que, de maneira isolada ou conjunta, pode servir de base para a tomada de decisão no tocante ao planejamento estratégico de pessoas, no sentido de torná-lo mais efetivo e contributivo para o alcance de melhores resultados, tanto em nível individual quanto organizacional. Além disso, Bianchi et al. (2017) corroboram que um maior aprofundamento em estudos relacionando liderança e gestão estratégica de pessoas é especialmente relevante para o mundo corporativo.

Enquanto contribuições metodológicas, as escalas de pesquisa adotadas, possuem bons índices psicométricos e são todas validadas no contexto brasileiro, bem como as técnicas de análise de dados escolhidas, notadamente a análise fatorial confirmatória, a modelagem por equações estruturais e o modelo de mediação, tratam-se de técnicas mais complexas e sofisticadas que simbolizam um avanço na validação de medidas e nos testes de modelos de predição de variáveis. Ainda, o *locus* da pesquisa pode ser tratado como diferencial ao se

comparar dois contextos organizacionais distintos, quais sejam, público e privado, de diversos ramos, contribuindo, assim, ao lançar luz às especificidades de cada setor, fornecendo subsídios para uma gestão mais customizada para cada tipo de empresa estudada.

Em termos de implicações sociais, vislumbra-se que ambientes de trabalho mais saudáveis, que preconizam uma liderança inspiradora, virtudes organizacionais e práticas de GP que valorizem e desenvolvam os colaboradores, traduzir-se-ão em melhores relacionamentos inter-organizacionais e, em última análise, numa prestação de serviços mais efetiva a clientes, cidadãos e sociedade em geral.

### **1.1 Panorama dos Estudos Relacionais entre Liderança, Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas**

Ainda como justificativa ao estudo, no intuito de mapear o cenário da produção científica de cada uma das variáveis, isoladamente e em conjunto, procedeu-se a um levantamento de artigos publicados em periódicos científicos a partir de buscas na *Web of Science* (WoS), base escolhida para fundamentar a construção dos capítulos dessa tese, por possuir maior cobertura de tempo que as demais, abrangendo registros a partir de 1990, e por privilegiar a qualidade das publicações, baseando-se no fator de impacto dos artigos (Chadegani, Salehi, Yunus, Farhadi, Fooladi, Farhadi, & Ale Ebrahim, 2013).

Assim, procedeu-se a um levantamento sistemático, sem recorte temporal, em maio de 2020. Com a finalidade de pesquisar apenas artigos científicos, houve a exclusão de capítulos de livros, livros, editoriais, cartas ao editor, resenhas, teses, ensaios, relatórios técnicos, entre outros. Ainda como filtro, os artigos deveriam ter passado pelo critério de “revisado por pares” e poderiam ser teóricos ou teórico-empíricos.

Conforme apresentado na Tabela 1, o protocolo de pesquisa passou primeiramente por uma triagem em relação aos construtos (1) “*management style*” OR *leadership*; (2) “*virtue* OR *virtuousness*” AND “*organisational* OR *organizational*”; e (3) “*HRM practices* OR *human resource management practices*” no título, o que possibilitou uma abrangência geral dos termos na literatura. Na Tabela 1, coluna 4, está constatada a quantidade de maior valor encontrada na busca por “título”, para cada variável. Os mesmos termos também foram utilizados empregando o “\*”, para que se pudesse selecionar as palavras no singular ou no plural. No geral, por meio dessa estratégia de pesquisa, verificou-se que, em relação ao título, totalizaram-se 21.523 artigos com a temática (1), 28 estudos abordando o tema (2) e 218 trabalhos que trataram do assunto (3).

**Tabela 1**  
**Frequência de artigos por temática verificada no título**

<b>“Management Style” OR Leadership</b>	<b>(Virtue OR Virtuousness) AND (Organisational OR Organizational)</b>	<b>“HRM Practices” OR “Human Resource Management Practices”</b>	<b>Total de artigos no campo “título”</b>
X			21.523
	X		28
		X	218

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Os descritores utilizados para a busca, além dos já citados, foram também combinados da seguinte maneira, na pesquisa realizada nos títulos dos artigos: (1) com (2), (1) com (3), e (2) com (3), conforme mostra a Tabela 2.

**Tabela 2**  
**Frequência de artigos na junção entre as temáticas verificada no título**

<b>“Management Style” OR Leadership</b>	<b>(Virtue OR Virtuousness) AND (Organisational OR Organizational)</b>	<b>“HRM Practices” OR “Human Resource Management Practices”</b>	<b>Total de artigos no campo “título”</b>
X	X		1
X		X	0
	X	X	0
X	X	X	0

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Neste contexto, verificou-se que as ligações entre as temática duas a duas, observadas no campo de título resultou em: 1 artigo na relação entre (1) e (2); na junção entre (1) e (3) não tiveram artigos; e na conexão entre (2) e (3) também não houve correspondentes nos estudos.

Ainda para aprofundar a investigação, foi realizada uma busca verificando os construtos no título, resumo, palavras-chave do autor e *keywords plus*. Estas informações são reunidas na *Web Of Science* e denominadas “tópico”. Neste sentido, em relação à frequência de cada um, os resultados podem ser verificados na Tabela 3.

**Tabela 3**  
**Frequência de artigos por temática verificada no tópico**

<b>“Management Style” OR Leadership</b>	<b>(Virtue OR Virtuousness) AND (Organisational OR Organizational)</b>	<b>“HRM Practices” OR “Human Resource Management Practices”</b>	<b>Total de artigos no campo “tópico”</b>
X			75.039
	X		60
		X	1.492

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

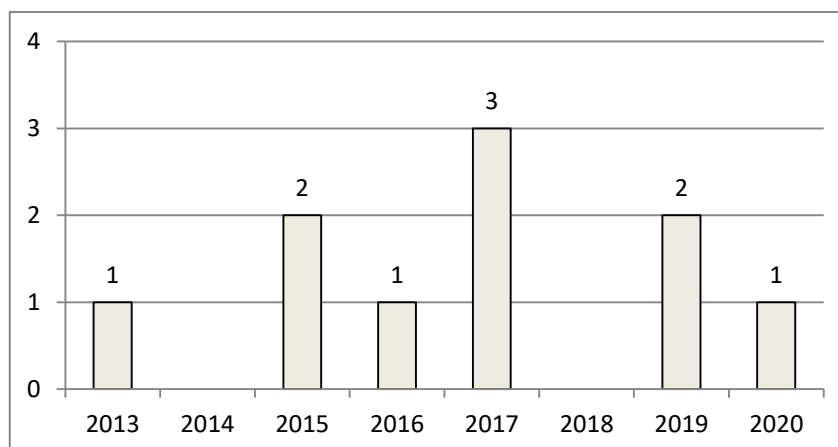
Refinando a busca, na Tabela 4, observam-se as frequências constatadas na junção entre as temáticas da pesquisa realizada no campo tópico. Obtiveram-se as seguintes quantidades: na conexão entre (1) e (2), foram constatados 10 artigos; na relação entre (1) e (3), localizaram-se 144 artigos; e da junção entre (2) e (3), resultou 1 artigo.

**Tabela 4**  
**Frequência de artigos na junção entre as temáticas verificada no tópico**

<b>“Management Style” OR Leadership</b>	<b>(Virtue OR Virtuousness) AND (Organisational OR Organizational)</b>	<b>“HRM Practices” OR “Human Resource Management Practices”</b>	<b>Total de artigos no campo “tópico”</b>
X	X		10
X		X	144
	X	X	1
X	X	X	0

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

A Figura 1 apresenta a evolução anual dos estudos que relacionaram liderança e virtudes organizacionais. Em relação ao período, o primeiro estudo é datado de 2013 e o último ocorreu em 2020. Verifica-se que o ano de 2017 teve um pico de produção, com 3 artigos, em segunda posição, os anos de 2015 e 2019 foram representados por 2 trabalhos. Os dados demonstram a ainda incipiência dos estudos desta natureza, tendo em vista o ano de publicação do primeiro artigo e o espaço temporal de 7 anos para o último.



**Figura 1.** Frequência anual de publicações da junção entre (1) e (2) pesquisadas no tópico  
 Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Já quanto à pesquisa que teve como foco virtudes organizacionais relacionadas às práticas de gestão de pessoas, conforme apresentado na Tabela 4, o único artigo é datado de 2018.

O que merece maior atenção refere-se à combinação dos três construtos finais (1, 2 e 3), ponto chave de busca dessa pesquisa. Neste caso, todos os descritores foram verificados primeiramente no campo de título. Destaca-se que essa junção de descritores, que é o objetivo fundamental dessa tese, não resultou em nenhum artigo na literatura científica, conforme apresenta a Tabela 2. O que já era corroborado pelo fato de não haver estudos que tratassem da união entre as temáticas (1) e (3), e (2) e (3). No entanto, para uma melhor acurácia nos resultados, também foi averiguado nos estudos que abordaram as temáticas (1) e (2), totalizando 10 artigos, se em algum momento no texto tratavam do tema (3), e se no artigo da temática (2) e (3), haveria a presença do tema (1).

Por conseguinte, constatou-se que não existem trabalhos até a presente data que envolva tais construtos estudados em um mesmo modelo de pesquisa, na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional, ratificando a oportunidade e originalidade desta tese.

## 1.2 Estrutura da Tese

Como forma de alcançar os objetivos propostos, esta tese está estruturada em sete capítulos, sendo o primeiro essa introdução e o último a conclusão. Os capítulos intermediários são estudos interdependentes, mas complementares e foram estruturados em formato de artigos, que apresentam estrutura própria. Vale destacar que as referências utilizadas na construção



desses estudos serão elencadas no final desta tese, porquanto são comuns a outras partes deste trabalho.

Após a introdução, os segundo, terceiro e quarto capítulos compuseram, cada um, um artigo de revisão sistemática da literatura internacional, com análises bibliométricas, buscando apresentar um panorama do estado da arte atual de cada variável. Estes artigos de revisão abrangeram os principais conceitos, fundamentos, pressupostos, seus instrumentos de medida, bem como estudos empíricos investigando seus antecedentes e consequentes. Por sua vez, 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 6 objetivos específicos propostos, como detalhado anteriormente.

No segundo, terceiro e quarto capítulos, será exposto o embasamento teórico que fundamenta essa tese, em relação às variáveis que compõem o estudo, quais sejam, liderança, virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas. Neste sentido, vale destacar que embora os objetivos específicos dessa tese tenham sido atingidos por meio dos capítulos 5 e 6, as revisões sistemáticas da literatura de cada variável da pesquisa foram realizadas por meio de métodos qualitativos, o que permite caracterizar o estudo como multimétodo.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados dos objetivos I, II e III, que se propuseram a identificar a percepção dos colaboradores quanto à liderança, às virtudes organizacionais e às práticas de gestão de pessoas nas empresas públicas e privadas pesquisadas. Além disso, conforme objetivo IV, buscou-se verificar se o fato da empresa ser pública ou privada influencia a percepção dos servidores de empresas públicas e dos colaboradores de empresas privadas quanto às variáveis da pesquisa. Neste, foram obtidos 362 questionários de servidores e 409 de colaboradores. Os dados foram analisados por meio de análises de variância (ANOVA).

Os resultados dos objetivos V e VI, abordados no sexto capítulo, trazem os testes dos modelos de mensuração das variáveis do estudo, via análises fatoriais confirmatórias, examinando sua confiabilidade, validade interna (qualidade dos itens) e validade de construto (convergente, discriminante e nomológica), além do teste do modelo estrutural de mediação das virtudes organizacionais na relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas, por meio da modelagem por equações estruturais.

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

## 2 LIDERANÇA: ITINERÁRIOS RECENTES DAS PESQUISAS ACADÊMICAS LANÇANDO LUZ À UMA GESTÃO MAIS EFETIVA NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

### Resumo

A liderança vem sendo abordada como essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações, tendo em vista que afeta os resultados empresariais e, ainda, por ser considerada um fenômeno complexo e multifacetado. As organizações, então, elegeram os líderes como centrais no papel de redução das incertezas e promoção da efetividade. Vale destacar, também, que o campo do comportamento organizacional tem evoluído em estudos que abordam essa temática, mas que ainda existem territórios a serem percorridos. Nesta perspectiva, este trabalho se propôs a desenhar o panorama da produção científica recente relativa à liderança, identificando os itinerários atuais e desvelando novas possibilidades e desafios para estudos ulteriores. A busca foi realizada na base de dados *Web of Science*, resultando em 8.122 artigos publicados no período de 2017 a 2019, os quais compuseram o corpus da pesquisa. Os resultados coligidos foram submetidos a análises de acoplamento bibliográfico e citações, além da co-ocorrência de palavras-chave criada para identificar os construtos mais associados à liderança. O conteúdo dos cinco artigos mais citados também foi analisado, o que subsidiou a proposição de uma agenda para futuras pesquisas. Nosso estudo avançou na medida em que identificou caminhos ainda inexplorados a serem trilhados, viabilizando um novo pensar da liderança na prática organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança; Revisão sistemática; Agenda de pesquisa.

### Abstract

Leadership has been approached as essential for the survival and growth of organizations, considering that it affects business results and, also, because it is considered a complex and multifaceted phenomenon. The organizations then elected leaders as central to the role of reducing uncertainty and promoting effectiveness. It is also worth noting that the field of organizational behavior has evolved in studies that address this theme, but that there are still territories to be covered. In this perspective, this study set out to draw the panorama of recent scientific production related to leadership, identifying the current itineraries and revealing new possibilities and challenges for further studies. The search was carried out in the Web of Science database, resulting in 8,122 papers published in the period from 2017 to 2019, which comprised the *corpus* of the research. The collected results were subjected to analyzes of bibliographic coupling and co-citations, in addition to the co-occurrence of keywords created to identify the constructs most associated with leadership. The content of the five most cited papers was also analyzed, which supported the proposal for an agenda for future research. Our study has progressed to the extent that it has identified unexplored paths to be followed, enabling a new thinking of leadership in organizational practice.

**Keywords:** Leadership; Systematic review; Research agenda.

---

<sup>1</sup> Artigo submetido, em sua versão em inglês, ao XXIII Seminários em Administração – SemeAD 2020 e ao periódico *International Review of Administrative Sciences*.

## 2.1 Introdução

A liderança tem impactado os resultados organizacionais em pesquisas que revelaram os antecedentes e consequentes dos estilos gerenciais (Bastida, Marimon, & Carreras, 2018; Bischak & Woiceshyn, 2016). Dessa maneira, a literatura científica que considerava o líder como um agente relativamente passivo vem sendo substituída pela visão de papel essencial na inspiração dos colaboradores (Buengeler, Leroy, & De Stobbeleir, 2018). Ademais, a liderança possui papel crucial para a sobrevivência e crescimento das empresas (Ayentimi, Burgess, & Brown, 2018), porquanto a qualidade gerencial é de vital importância, tendo em vista as condições atuais de limitação de recursos de modo que o líder precisa sincronizar ações estratégicas e operacionais (Garavan, Watson, Carbery, & O'Brien, 2016).

Nesse enfoque, a liderança afeta de maneira expressiva os resultados organizacionais (Melo, 2004). Isso aponta, na visão do autor, que a atuação do líder é relevante para a efetivação dos objetivos organizacionais em um contexto de economia globalizada. Complementando, Barney (1991), ao propor a Visão Baseada em Recursos, ressalta que os funcionários podem ser um proficiente diferencial competitivo se forem articulados estrategicamente por uma liderança. Corroborando essa afirmação, na dinâmica organizacional, o líder se torna vital, atuando de forma intra e inter organizacional, buscando ser o instrumento que acompanha as mudanças da sociedade (Ivan & Terra, 2017), inspirando a equipe para o alcance dos objetivos compartilhados (Ahmed, Rehman, Ali, Ali, & Anwar, 2018; Day & Harrison, 2007; Yukl, 2012).

No que tange à evolução de estudos relativos a essa temática, Neves, Almeida e Velez (2018) associam a liderança com a intenção de resistência a mudanças futuras por parte dos colaboradores. Os autores destacam que os líderes são essenciais neste processo, pois proporcionam a visão e a confiança necessárias na relação entre empregado-organização, visto que a implementação da mudança se torna imperativa para que a empresa permaneça competitiva em um ambiente cada dia mais turbulento. Outrossim, com os desafios atuais e futuros, os líderes são essenciais para alterar as configurações de trabalho em tempos de mudança, tendo em vista as constantes reformulações das estratégias organizacionais na busca de resultados positivos (Malik & Bakhtawar, 2014). Thompson, Buch e Glasø (2020), por sua vez, ressaltam que o intercâmbio entre líder e seguidores não pode ser baseado na supervisão abusiva, pois isso pode resultar em afetos negativos relacionados ao trabalho, o que impediria o progresso da organização.

Moreno, Navarro e Alkazemi (2018) destacam que, em relação aos atributos organizacionais relevantes para a imagem da liderança nas organizações e as características de líderes eficazes, os comportamentos, as atitudes e as crenças dos funcionários são influenciadas pelos líderes de comunicação e que esses têm impacto no processo decisório organizacional. Ainda, segundo os autores, há um apontamento que a liderança, por ser multifacetada, vem apresentando estruturas novas, passando do foco tradicional de “pesquisa de líderes” para a “pesquisa da liderança”.

Nesta verve, devido à importância dessa temática, seja para estudiosos e/ou gestores, Epitropaki, Kark, Mainemelis e Lord (2017) e Oc (2018) enfatizam que uma quantidade substancial de estudos ainda é necessária para expandir o conhecimento sobre a liderança, devendo os pesquisadores abordarem territórios ainda inexplorados, de forma a potencializar a efetividade da gestão organizacional como um todo. Tal assertiva é ratificada por Silva, Paschoalotto e Endo (2019) que, ao realizarem uma bibliometria sobre o tema, sugerem como fundamental para o mapeamento do estado da arte no tema, a utilização da plataforma de pesquisa *Web of Science*, base que será empregada na presente pesquisa.

Nessa perspectiva, buscando verificar os territórios que ainda não foram explorados na temática em questão, esse artigo debruçou-se em desenhar o panorama da produção científica recente relativa à liderança, identificando os itinerários atuais e desvelando novas possibilidades e desafios para estudos ulteriores, viabilizando um novo pensar da liderança na realidade das organizações.

Ademais, análises sistemáticas e 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 dos objetivos propostos, além dessa introdução, será apresentada, primeiramente, a fundamentação teórica sobre liderança. Na sequência, são tecidos os pressupostos do método. Em seguida, os resultados engendrados foram apresentados e discutidos a fim de estruturar uma agenda com novas possibilidades de pesquisa, além da conclusão.

## **2.2 Liderança: conceitos, evolução histórica, tipologia e estudos relacionais**

A liderança perpassou por variados conceitos, teorias desenvolvidas em contextos e épocas distintas, e pesquisadores de diversas áreas até atingir o ponto atual no campo do

comportamento organizacional. Dorfman (1996) já apontava que as duas características universais que devem ser consideradas no estudo da liderança e da função gerencial são a influência e a confiança. Para o autor, não há distinção entre o líder e o gestor, tendo em vista que a liderança é uma das funções do gerenciamento e, nesse sentido, a tarefa do líder e do gerente deve ser a busca pela fixação dos objetivos para os seus subordinados, apoiando-os no seu alcance. Como contribuição, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) apontam que os conceitos de líder e gestor se confundem no campo organizacional, mas que a investigação sobre o líder é mais contemporânea e mais ampla, principalmente quando relacionada à temática de gestão de pessoas (GP).

Assim, ao discorrer sobre sua conceituação, a liderança tendo como foco a persuasão e a influência, é definida por Bass (1990, p. 11) como “uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições”. Vecchio (2009, p. 146) aponta que é um “processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja”, enfatizando que a liderança precisa estar sempre ligada à influência (Dorfman, 1996). Uhl-Bien, Piccolo e Schermerhorn (2019), por sua vez, destacam que a liderança é um caso especial de influência, em que o grupo faz o que o líder quer que seja feito.

Nessa essência, o papel do líder é o exercício da influência para que os esforços individuais e coletivos atinjam os objetivos compartilhados (Rauch & Behling, 1984; Yukl, 2012), servindo de ponte entre uma GP mais efetiva, por meio de estratégias, políticas e práticas, e a percepção dessas práticas pelos colaboradores (Bianchi et al., 2017).

Outra definição destacada por Melo (2004) e que servirá de base para essa investigação, por ser um estudo amplamente citado nas pesquisas científicas sobre essa temática, trata a liderança como uma “interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros” (Bass, 1990, p. 19), elevando os líderes como agentes de mudança que possuem estilos gerenciais diversificados, sendo a melhor tradução do que entendemos como uma liderança pragmática e efetiva.

No tocante à historicidade, a liderança evoluiu em teorias que não se desenvolveram de forma organizada, mas que serão retratadas em uma ordem cronológica. De acordo com os estudos propostos na Tabela 1, os estilos de liderança podem ser divididos em: de traços; comportamental, contingencial e nova liderança.

**Tabela 1**  
**Evolução histórica da liderança**

<b>Tendência</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Época</b>	<b>Precursor(es)</b>
De traços	Teoria dos traços de personalidade	1900	Bird; Lord, De Vader e Alliger
Comportamental	Estudo da Universidade Estadual de Ohio	1940	Hemphill e Coons
	Estudo da Universidade de Michigan	1950	Bowers e Scashore; Likert
	Grid gerencial	1964	Blake e Mouton
Contingencial	Modelo Contingencial	1967	Fred Fiedler
	Abordagem caminho-objetivo	1971	Robert House
	Abordagem da troca líder-membro	1973	George Graen
	Modelo participação-líder	1973	Victor Vroom e Phillip Yetton
	Teoria situacional	1977	Hersey e Blanchard
Nova Liderança	Liderança carismática	1976	Robert House; Conger e Kanungo
	Liderança transformacional	1985	Bernard Bass
	Liderança transacional	1988	Avolio e Bass
	Liderança visionária	1992	Burt Nanus

Fonte: elaborada pelas autoras, com base em Avolio, Walumbwa e Weber (2009), Bianchi, Quishida e Foroni (2017), Bowditch e Buono, 2002; Chemers (2000), Oc (2018) e Vecchio (2009).

A teoria dos traços se concentra nas características e atributos pessoais, que diferenciam os líderes dos seus seguidores e, além disso, os líderes eficazes dos ineficazes (Bowditch & Buono, 2002). Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009), essa vertente, de meados de 1990, distingue o grande homem das massas. No entanto, buscando examinar as similaridades e divergências entre os líderes, o número de traços atribuídos a um líder nato aumentou com o avanço das pesquisas, tornando-se cada vez mais mesclados e sem um padrão claro (Vecchio, 2009). O autor ainda aponta como limitações da teoria o fato de não existir um traço universal para a previsão da liderança em qualquer situação, além de que os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes ou não.

Destarte, devido às restrições da teoria dos traços, pesquisadores se propuseram a buscar outra direção para o entendimento do fenômeno da liderança: o comportamento exibido pelos líderes. Um dos primeiros estudos, de 1940, foi o da Universidade Estadual de Ohio, buscando dimensões independentes do comportamento do líder (Chemers, 2000; Melo, 2004). Os autores enfatizaram que, de acordo com a pesquisa, dois fatores respondem pela maioria dos comportamentos de liderança: estrutura inicial (definição do seu papel e dos subordinados na busca dos objetivos) e consideração (manutenção de relacionamentos de trabalho como confiança mútua e cuidado como os sentimentos dos subordinados).

Com objetivo de pesquisa similar ao da Universidade Estadual de Ohio, a Universidade de Michigan, por meio do *Survey Research Center*, investigou, em 1950, a relação entre as características comportamentais dos líderes com o desempenho eficaz. De acordo com Bowditch e Buono (2002), os resultados revelaram duas dimensões: orientação para o

funcionário (relações interpessoais) e orientação para a produção (aspectos técnicos e práticos do trabalho).

Os dois estudos destacados das universidades de Ohio e de Michigan renderam contribuições para o campo organizacional na medida em que as taxionomias de fatores e dimensões puderam classificar os tipos de líderes, sendo que o líder mais ligado às relações apresenta os estilos democrático, participativo, estimulador, apoiador, já os voltados para a tarefa são tidos como de estilo autoritário, dominante, diretivo, autocrático, persuasivo (Melo, 2004).

Outro estudo bastante citado na tendência comportamental refere-se à grade gerencial ou *grid* gerencial de Blake e Mouton, datada de 1964. Por meio de um gráfico, os pesquisadores propuseram combinações entre a preocupação com a produção (eixo x) e com as pessoas (eixo y), gerando estilos de liderança ou gerenciamento e, como resultados, destacaram que o estilo de gerenciamento ótimo ou mais eficaz seria de gerenciamento em equipe, por enfatizar a preocupação com a ação gerencial baseada tanto na produtividade quanto nas pessoas (Vecchio, 2009).

No entanto, conforme apontado por Schermerhorn et al. (2009), as teorias comportamentais tiveram um papel modesto na identificação de relações entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo, pois não consideraram os fatores situacionais que também podem interferir no sucesso ou fracasso organizacional. Assim, para se obter uma compreensão mais completa e precisa, alguns modelos levaram em consideração os atributos contingenciais (Chemers, 2000; Vecchio, 2009), reconhecendo que os líderes não estão em um vácuo e que a liderança não é um fenômeno individual isolado do ambiente (Oc, 2018).

Na perspectiva contingencial, uma das teorias clássicas decorre do trabalho seminal de Fred Fiedler, de 1967, ao propor que a liderança eficaz se baseia “no grau de ajuste entre o estilo de um líder e o ponto até o qual uma situação específica permite que ele exerça influência sobre o grupo”, ou seja, favorabilidade de uma situação (Bowditch & Buono, 2002, p.126). Complementando, o modelo contingencial apresenta duas dimensões do comportamento do líder, onde ele pode ser orientado para a tarefa ou para o relacionamento, e três variáveis situacionais, sendo relação líder-membro (RLM), estrutura da tarefa (ET) e poder da posição (PP). Outra teoria, de 1971, é baseada nos ensinamentos de Robert House, intitulada “abordagem caminho-objetivo”, também conhecida como trajetória-meta. Vecchio (2009) enfatiza que, nessa abordagem, o líder deve ajudar os seus subordinados na trajetória a ser seguida para o alcance dos objetivos gerais do grupo e da organização, ressaltando que, para

isso, o líder pode adotar estilos de liderança diferentes dependendo do que a situação exigir, sendo seu comportamento diretivo, apoiador, participativo ou orientado para realizações.

Ainda nessa acepção, no ano de 1973, duas abordagens merecem destaque, quais sejam, a troca líder-membro e a participação-líder. A primeira, também conhecida como troca entre líder e liderados (LMX), tem como fundamento que o tratamento do líder é diferente com cada um dos seus subordinados criando, assim, o grupo de dentro, que possui relação especial com o líder, recebendo avaliações de desempenho melhores, e o grupo de fora, que não possui essa relação (Melo, 2004). Já a segunda enfatiza uma sequência de regras que devem ser seguidas, pois seus estudiosos argumentam que o comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa (Schermerhorn et al., 2009). Bowditch e Buono (2002), com base na abordagem de participação-líder, defendem que sejam adotados cinco estilos de liderança decisória, perpassando do altamente autocrático, pelo consultivo até o orientado. De acordo com os autores, existem três dimensões que conduzem essa teoria: a qualidade ou racionalidade da decisão; a aceitação ou compromisso dos subordinados para a implementação da ação; e as limitações de tempo.

A teoria da liderança situacional, também com foco contingencial, teve como pressuposto o modelo Fiedler, em meados de 1977. Nessa perspectiva, a maturidade dos seguidores é o principal atributo situacional, sendo que quando a maturidade aumenta, o comportamento deve ser mais orientado ao relacionamento e menos orientado à tarefa (Vecchio, 2009). Em relação à efetividade, o trabalho e a maturidade psicológica dos seguidores serão fundamentais na escolha de qual estilo comportamental o líder deverá adotar (Melo, 2004). Nesse sentido, Schermerhorn et al. (2009) apresentam quatro estilos de liderança pertencentes à essa visão: delegar, participar, vender e mandar.

O último conjunto de estudos, denominado nova liderança, engloba, além de outras abordagens, a carismática, a transformacional, a transacional e a visionária (Bowditch & Buono, 2002). Como pressupostos, o enfoque carismático advém da teoria dos traços enquanto a transformacional-transacional é uma retomada dos movimentos comportamental e contingencial (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015).

A liderança carismática abre espaço para que os liderados atribuam ao líder capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança em comportamentos específicos (House, 1977). Conger e Kanungo (1998) abordam cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos: os carismáticos têm uma visão e estão dispostos a correr riscos pessoais e enfrentar altos custos para atingi-la; são sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades e sentimentos de seus liderados; e exibem comportamentos



diferentes dos comuns. Resumidamente, as características dos carismáticos seriam: autoconfiança, honestidade, autoridade e sacrifício (Schermerhorn et al., 2009).

No que concerne à dicotomia transformacional-transacional, a transacional é vista como uma troca entre líderes e subordinados que acontece diariamente e está associada a um desempenho específico; por sua vez, a transformacional trataria de remodelar as estratégias internas da organização (Vecchio, 2009). Complementando, Avolio, Walumbwa e Weber (2009) destacam que o primeiro tipo de liderança, transformacional, pune os subordinados caso o desempenho não seja o esperado e o segundo, transacional, inspira os liderados para que o comportamento seja além das expectativas, contribuindo para um melhor resultado organizacional.

Além dessas teorias, a liderança visionária é conceituada por Nanus (1992, p. 8) como “criar uma visão realista, crível, atrativa do futuro para a organização”. Sashkin (1995) ressalta que as pessoas na organização precisam acreditar que essa visão seja factível, pois deve ser percebida como desafiadora e não como impossível para que, assim, possa ser aceitável e adotada. O autor ainda aponta três qualidades que os líderes devam possuir para exercer esse papel com eficácia, quais sejam: explicação da visão para as outras pessoas, expressar sua visão verbalmente e por meio do comportamento, destacando o importante papel do exemplo, e estender a visão para diferentes contextos da liderança.

Nesta verve, existem também na literatura acadêmica estudos que propõem novas nomenclaturas: liderança ambiental (Gouldson, Carpenter, & Afionis, 2015); liderança compartilhada (Wu, Cormican, & Chen, 2020); liderança contextual (Oc, 2018); liderança criativa (Mitra & O’Regan, 2020); liderança eletrônica (Darics, 2020); liderança ética (Caldwell, 2017; Neves et al., 2018; Wang, Lu, & Liu, 2017); liderança implícita (Foti, Hansbrough, Epitropaki, & Coyle, 2017; Solansky, Gupta, & Wang, 2017); e liderança servidora (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & Liden, 2018).

Quanto aos estudos relacionais, pesquisas recentes têm evidenciado relações da liderança com outras temáticas. Como antecedentes do construto, podemos citar: diversidade de personalidade (Zhou, 2016); estresse (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017); e ambiente interno da equipe (Serban & Roberts, 2016). Já como consequentes da temática, podem ser destacados os seguintes estudos: lealdade do supervisor (Wang et al., 2017); bem estar mental do líder (Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2018); comprometimento organizacional (Jain & Duggal, 2018); desempenho financeiro em pequenas empresas (Jing, Avery, & Bergsteiner, 2020); habilidades ligadas ao desempenho do líder (Zheng, Graham,

Epitropaki, & Snape, 2020); e práticas de gestão de recursos humanos e inovação verde (Singh, Giudice, Chierici, & Graziano, 2020).

Em relação aos níveis ou tipologia, Yukl (2012), com base nas teorias de liderança, considera o processo individual aquele que está centrado no líder, tendo como exemplo a teoria dos traços; o processo diádico, que são as teorias focadas na relação entre líder e liderados, como no caso da teoria líder-liderado; e o processo grupal, em que o foco é o grupo, partindo da premissa de que o líder contribui para a sua eficácia, e que tem como exemplo a teoria contingencial. Para Fonseca et al. (2015), os níveis também podem ser classificados em micro-organizacional (indivíduos), meso-organizacional (equipes ou grupos de trabalho) e macro-organizacional (organização), atentando para o fato de que, apesar de cada um possuir suas próprias variáveis de interesse, pode haver interações entre eles.

Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2014), por sua vez, destacam dois tipos de estilos de gestão: o primeiro, participativo, tem um enfoque mais democrático, baseando-se nos relacionamentos, pois a atitude do superior leva em consideração, além do objetivo organizacional, a opinião dos membros envolvidos; já o competitivo tem orientação para as tarefas, sendo mais autocrático, visando à conclusão das metas e à redução da comunicação e transmissão de informações.

Na mesma perspectiva, Ramos et al. (2016), em um estudo brasileiro, apresentaram cinco estilos de gestão em relação ao processo de tomada de decisão. O primeiro, estilo decisivo, utiliza de poucas informações para a tomada de decisão e geralmente é utilizado em organizações com tarefas já bem definidas. O estilo flexível também utiliza poucas informações, mas normalmente as decisões são baseadas em discussões em grupo. O terceiro, estilo hierárquico, utiliza o máximo de informações possíveis para obter a melhor solução, preocupando-se fortemente com os resultados esperados. No estilo integrativo, há o uso em excesso de informações, sendo mais empregado em instituições menos rígidas. Por último, o estilo sistêmico é mais complexo e, assim, combina as qualidades dos estilos integrativo e hierárquico, havendo um planejamento com metas específicas.

Quanto às escalas e instrumentos utilizados para medir a percepção de liderança em estudos teórico-empíricos, pode-se citar o de Melo (2004), ao validar um modelo que adota três fatores relacionados ao estilo gerencial: tarefa, relacionamento e situação. Avolio e Bass (1991) propuseram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que verifica a percepção do subordinado quanto ao estilo de liderança de seu superior. O questionário é agrupado nos estilos de liderança transformacional, transacional e passiva (*laissez-faire*). Brow, Treviño e Harrison

(2005), por sua vez, desenvolveram a *Ethical Leadership Scale*, com foco exclusivo na liderança ética.

Alguns questionários também foram elaborados por empresas ou instituições governamentais com o objetivo de recolher dados sobre liderança nas mais diversificadas organizações. O *European Communication Monitor* (ECM), formulado pela *The European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA), tem o propósito de avaliar a liderança eficaz nas organizações (Moreno et al., 2018). Outro instrumento foi construído pelo *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) e mede os seguintes perfis de liderança: baseada em valores, orientada para equipes, participativa, orientada para o ser humano, autônoma e autoprotetora (Solansky et al., 2017).

Na atualidade, as pessoas possuem papel fundamental para garantir o alcance dos objetivos organizacionais (Ramos, Mota, & Corrêa, 2016) e, para que isso se efetive, tornam-se necessárias mudanças fundamentais que visem alcançar novos requisitos para o estilo de gerenciamento, tais quais: desenvolver uma cultura voltada para o cliente; criar estratégias de negócios que enfatizem a diferenciação; redesenhar os processos de negócios; gerenciar conhecimento e informação; desenvolver novos estilos de liderança (McCarthy, Puffer, Vikhanski, & Naumov, 2005). Para Yukl (2012), o líder pode apresentar comportamentos que tenham orientação para tarefa (planejamento, monitoramento de atividades, solução de problemas), para as pessoas (suporte, desenvolvimento, reconhecimento, *empowerment* - empoderamento), para a mudança (visão, incentivo à inovação) ou ainda para o ambiente externo (monitoramento do mercado, *networking* - rede de contatos).

Em estudo recente, Darics (2020) destaca que, em se tratando de liderança eletrônica ou virtual, o foco deve estar na habilidade de comunicação não-verbal do líder, visto que há uma tendência crescente nas organizações de futuros líderes digitais. A autora salienta, ainda, que o líder deve facilitar um bom relacionamento de trabalho e promover o desenvolvimento da identidade da equipe com o objetivo de evitar afetar negativamente a eficácia do trabalho virtual.

Dessa maneira, pode-se concluir que, embora a liderança seja contextualizada como um fenômeno complexo e multifacetado, é fundamental para o bom funcionamento das organizações (Day & Antonakis, 2012). Nesse sentido, os líderes assumem papel central em processos de mudança e redução da incerteza (Neves et al., 2018), adotando conotação especial enquanto exemplos e inspiradores para suas equipes na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos, bem como na busca da efetividade de estratégias de gestão de pessoas e no alcance de melhores resultados organizacionais.

### 2.3 Percurso Metodológico

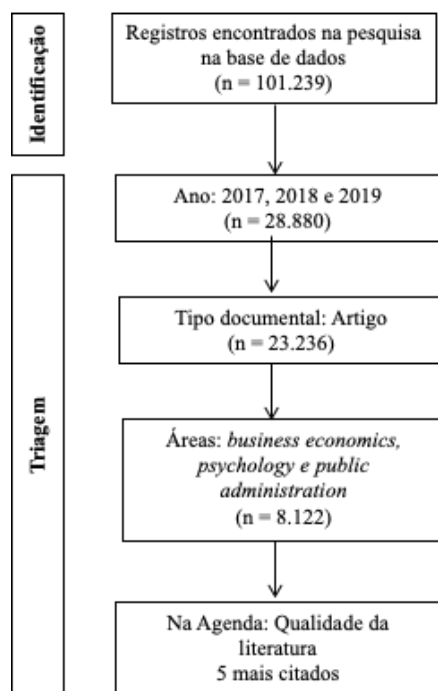
Considerando o objetivo proposto para este trabalho, realizou-se um estudo descritivo que teve como método a revisão sistemática da literatura e os dados analisados com análises bibliométricas. A bibliometria busca revelar o comportamento e o desenvolvimento de uma área do conhecimento, indicando lacunas teóricas e empíricas da produção científica (Araújo & Alvarenga, 2011). Para Meneghini e Packer (2010) essa metodologia tem como foco a disseminação da pesquisa, ultrapassando as dimensões quantitativas, associando os resultados da pesquisa aos pesquisadores e aos conhecimentos e inovações que eles produzem. Assim, a análise bibliométrica é tida como flexível, pois avalia a tipologia, a quantidade e a qualidade das fontes de informações produzindo indicadores científicos fidedignos para mapear a produção acadêmica (Silva, Hayashi, & Hayashi, 2011).

No que tange à consecução da revisão sistemática da literatura, foi adotado o protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), em três etapas. As seguintes etapas foram seguidas: (a) formulação da questão de pesquisa; (b) conjunto de critérios de inclusão e exclusão; e (c) qualidade da literatura, esta última sendo utilizada após a identificação dos cinco artigos mais citados (verificados pela plataforma *Web of Science*).

Dando início à revisão sistemática, na primeira etapa, item (a), elaborou-se o problema de pesquisa, qual seja, como desenhar o panorama da produção científica recente relativa à liderança, identificando os itinerários atuais e desvelando novas possibilidades e desafios para estudos ulteriores?

Em seguida, para consecução do item (b) do protocolo, procedeu-se, então, a um levantamento das publicações científicas sobre liderança, no mês de janeiro de 2020, na base de dados *Web of Science* (WoS), por sua cobertura (data de 1990) e qualidade, ao reunir os principais periódicos internacionais de alto impacto (Chadegani, Salehi, Yunus, Farhadi, Fooladi, Farhadi, & Ale Ebrahim, 2013). A palavra-chave utilizada foi “*leadership*” nos títulos, resumos, palavras-chave ou *keywords plus*, totalizando 101.239 publicações. Na sequência, delimitando a temporalidade para os três últimos anos, ou seja, de 2017 a 2019, buscando retratar o estado da arte recente do construto, obteve-se 28.880 trabalhos. Em seguida, filtrando os resultados para o tipo documental “artigo”, resultaram 23.236 estudos. Por fim, houve a triagem para as áreas afins ao objeto deste estudo, quais sejam: *business economics*, *psychology* e *public administration*, e retornaram 8.122 artigos, que compuseram o corpus do presente trabalho.

A etapa (c), critério de qualidade, foi utilizada após a verificação dos artigos mais citados, esses destacados na agenda de pesquisa. Buscou-se, assim, identificar os trabalhos publicados com alto fator de impacto por meio dos periódicos indexados pelo *Journal Citation Report* (JCR). Resumidamente, a Figura 1 destaca as etapas da revisão sistemática da literatura baseada no protocolo de Cronin et al. (2008).

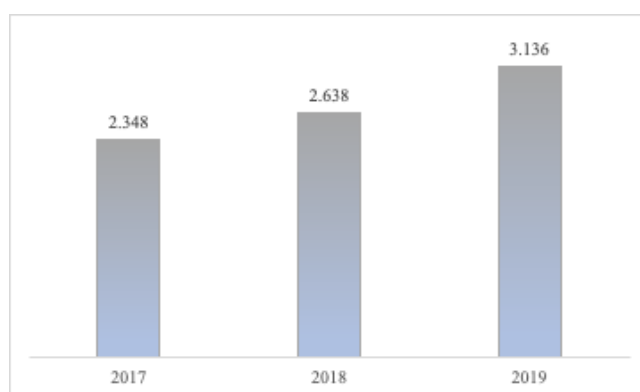


**Figura 1.** Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa  
Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Prosseguindo, Silva et al. (2011) sugerem que se faça uso de *softwares* como forma de incrementar as análises bibliométricas e também para gerar redes de colaboração científica. Nesse sentido, conforme a recomendação dos autores, para apresentação dos resultados obtidos, utilizou-se o *software VOSviewer* 1.6.10, possibilitando agrupar os artigos em clusters. Esse agrupamento, conforme sugere Kronberger e Wagner (2002), pressupõe que os artigos componentes de um cluster teriam focos de investigações similares. Para complementar a análise dos dados, será utilizada a análise de conteúdo com base na discussão sobre a associação ou a análise das relações (Bardin, 2016), buscando identificar, além da frequência com que as palavras aparecem na íntegra do artigo, a relação entre esses elementos. Os resultados dessas análises subsidiarão uma agenda para estudos ulteriores.

## 2.4 Análise e Discussão dos Resultados

Com o propósito de identificar o perfil demográfico da produção científica concernente à liderança, é apresentada a Figura 2, que demonstra a evolução da quantidade de publicações por ano. O ano de 2017 contemplou 29% das obras encontradas e o de 2018 abrangeu 32% do total. Já em relação ao ano de 2019, verifica-se que houve um aumento, se comparado aos dois anos anteriores, totalizando 39%, o que sinaliza um aumento do interesse dos pesquisadores no tema. Destaca-se, de acordo com Lord, Day, Zaccaro, Avolio e Eagly (2017), que ainda haverá uma quantidade substancial de artigos publicados sobre liderança nos próximos cem anos; no entanto, a forma, os efeitos e os desenvolvimentos da temática podem diferenciar daquilo que se observa nas pesquisas atualmente, seja na relação com novas temáticas, na revisão da sua conceituação, assim como na sua extensão para além de sistemas empresariais e governamentais.



**Figura 2.** Quantidade de publicações por ano  
Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

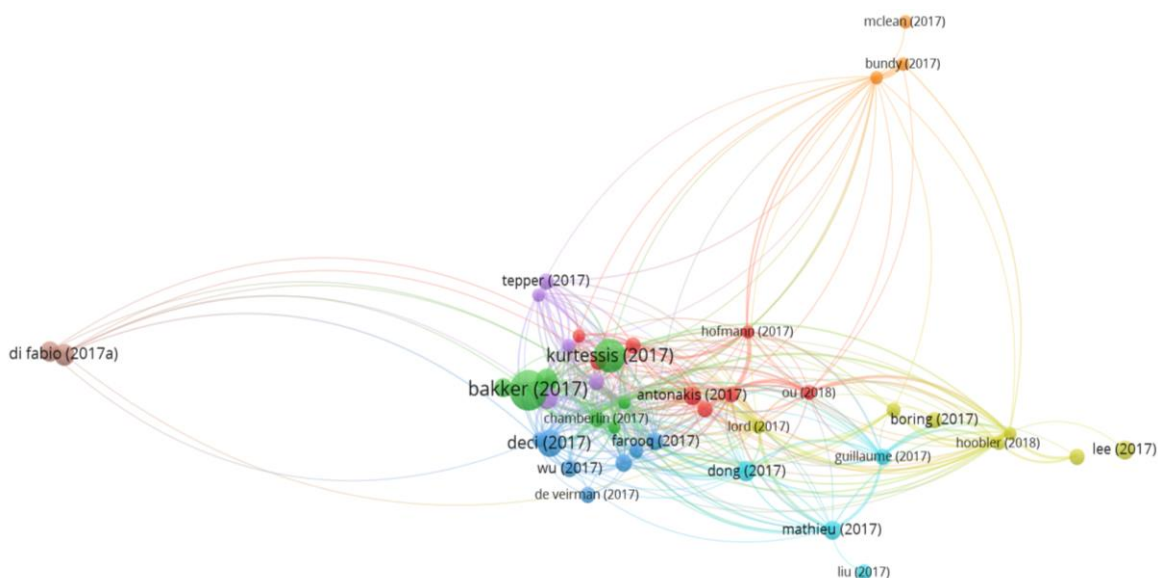
Quanto aos periódicos que mais publicaram, destacam-se o *Journal of Business Ethics*, com 2,6% das publicações; o *Frontiers in Psychology*, com 2,3% das publicações; seguidos por *Leadership & Organization Development Journal* (2,1%); *Journal of Nursing Management* (1,4%); *Leadership* (1,3%); *Leadership Quarterly* (1,2%); *International Journal of Educational Management* (1,2%); e *Journal of Leadership Studies* (1,1%). Os demais periódicos publicaram menos de 1% do total cada um. Vale ressaltar ainda que, desses oito periódicos que mais publicaram, quatro deles são específicos da temática de liderança, ratificando sua relevância no escopo dos estudos organizacionais.

Na sequência, o apontamento da lista de referências de um artigo reflete o processo de construção do conhecimento do pesquisador e aborda, ainda, a conversa estabelecida por ele com seus pares (Grácio, 2016). Ao citar uma referência, na opinião da autora, o autor aponta

quais referenciais teóricos e/ou metodológicos estão compondo o desenvolvimento do seu trabalho. Neste sentido, Marshakova (1981) enfatiza que existem dois métodos principais que se tornam importantes para mapear as proximidades temáticas, teóricas e/ou metodológicas entre os autores, artigos, periódicos, países ou outras unidades de análise, relacionando as citações, sejam elas análise de acoplamento bibliográfico e análise de cocitação.

Para a análise dos 8.122 artigos resultantes da revisão, foi utilizado o *software VOSviewer*, em que é possível realizar um mapeamento bibliográfico identificando grupos de publicações associados (Eck & Waltman, 2017). Assim, no afã de identificar como a temática se encontra na literatura, realizou-se um estudo de acoplamento bibliográfico (*bibliographic coupling*), medindo a relação entre dois artigos com base no número de referências em comum citadas pelos mesmos (Grácio, 2016). Deve-se ressaltar que a maior força de ligação entre os artigos depende da quantidade de referências que eles têm em comum, ou seja, quanto maior o número de referências em comum, maior será a intensidade do acoplamento, podendo ser a ligação teórica e/ou metodológica (Egghe & Rousseau, 2002).

Na Figura 3, pode-se visualizar alguns artigos com maior intensidade de acoplamento bibliográfico, ou seja, com maior força total de ligação entre eles, subdivididos em 8 *clusters*. Os estudos de Bakker e Demerouti (2017), Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2017) e Deci, Olafsen e Ryan (2017) destacam-se por apresentarem maior intensidade de acoplamento bibliográfico quando avaliados em pares. Vale destacar que a tônica tratada nesses estudos aborda de maneira indireta a temática de liderança porquanto está relacionada com outros assuntos do campo de gestão de pessoas e/ou comportamento organizacional, inserida na área de liderança.



**Figura 3.** Acoplamento bibliográfico  
Fonte: elaborada pelas autoras por meio do *VOSviewer*, 2020.

Assim, dando início à apresentação de cada um dos oito clusters, o cluster representado pela cor vermelha aborda temáticas relacionadas ao clima organizacional e à liderança. Schneider, González-Romá, Ostroff e West (2017) revisaram a literatura sobre clima e cultura organizacional, apresentando uma era de estudos (de 2000 a 2014) em que se abordavam a relação entre cultura, clima e liderança. Nessa mesma linha, Hofmann, Burke e Zohar (2017) identificaram que houve um aumento significativo nas pesquisas sobre liderança e clima organizacional desde os últimos anos do século XX. Ashkanasy e Dorris (2017), por sua vez, estudaram a emoção no local de trabalho, tendo como algumas perspectivas a liderança e a equipe, investigadas em nível do grupo, e a cultura e o clima organizacionais, no que tange ao nível organizacional.

Os desempenhos no trabalho e organizacional foram temáticas tratadas no cluster verde escuro. Bailey, Madden, Alfes e Flecher (2017), em uma revisão sistemática, encontraram evidências de que altos níveis de engajamento podem melhorar o desempenho organizacional e o bem-estar individual, além de que a liderança seria um dos cinco antecedentes do engajamento no trabalho. Outrossim, Chamberlin, Newton e Lepine (2017), em uma meta-análise, estudaram a voz do líder, em suas formas promotoras e proibitivas, buscando os antecedentes e consequentes das mesmas. Os resultados apontam que a liderança ética seria um antecedente das duas vozes e o desempenho no trabalho estaria relacionado positivamente com a voz promotora e negativamente com a voz proibitiva. Em outra meta-análise, foi demonstrada a influência da liderança transformacional sobre o desempenho no trabalho dos funcionários, contribuindo com um modelo integrador que mostra a relação da liderança transformacional com outras variáveis mediadoras e resultados de desempenho (Ng, 2017). Já Kurtessis et al. (2017), usando também uma meta-análise, inferiram que o suporte organizacional percebido teria como antecedente a liderança e como consequente o desempenho do trabalhador.

O cluster azul escuro coligiu estudos que relacionam os variados tipos de liderança com comportamentos, sejam dos colaboradores ou da organização. Dentre essas associações podemos destacar a investigada por Newman, Schwarz, Cooper e Sendjaya (2017), ao verificar que a personalidade proativa dos seguidores modera positivamente a relação entre liderança servil e comportamento de cidadania organizacional. Wu e Parker (2017), por seu turno, verificaram a ligação entre liderança, suporte e comportamento proativo dos colaboradores e, como resultado, obtiveram uma relação positiva entre as variáveis.

O cluster amarelo agrupou artigos relacionados à questão de gênero, mais especificamente às mulheres investidas em posições de liderança. Boring (2017) concluiu que, em uma avaliação de docentes, os alunos perceberam os homens como mais instruídos e com



habilidades de liderança de classe mais fortes, apesar de os estudantes parecerem aprender tanto com as mulheres quanto com os homens. Nessa linha, Jeong e Harrison (2017) pesquisaram se o desempenho das empresas era afetado quando mulheres ocupavam posições de liderança. Os autores identificaram que a representação feminina nos escalões superiores está positivamente relacionada a formas de financiamento financeiro de longo prazo, mas negativamente relacionada ao mercado de ações de curto prazo. Além desses, pode ser apresentado o estudo de Kossek, Su e Wu (2017), que pesquisaram fatores individuais e organizacionais que contribuem para a igualdade na carreira das mulheres. Por fim, McGuinness, Vieito e Wang (2017) mostraram que um maior equilíbrio de gênero na alta administração suporta um desempenho mais forte da responsabilidade social das empresas.

O cluster roxo, por seu turno, reuniu artigos que dizem respeito à supervisão abusiva nas organizações de trabalho, explorando suas causas e consequências. Para Tepper, Simon e Park (2017), o termo supervisão abusiva se refere ao comportamento dos líderes organizacionais, que inclui hostilidade contra seus subordinados diretos e explosões não controladas. No estudo de Mawritz, Greenbaum, Butts e Graham (2017), foi demonstrado que o comprometimento da auto-regulação do supervisor medeia a relação entre desvio do subordinado e supervisão abusiva, fornecendo uma base mais forte do que a teoria das trocas sociais.

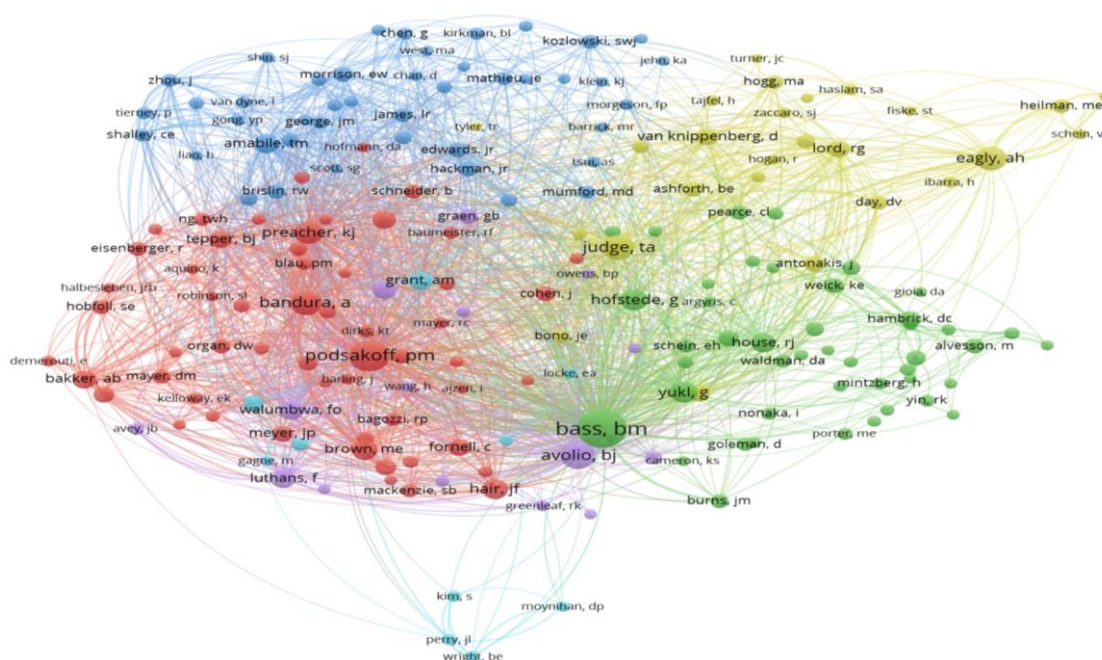
Já o cluster representado na Figura 3 com a cor azul clara explora a natureza das tarefas e estruturas da equipe. Mathieu, Hollenbeck, Knippenberg e Ilgen (2017) revisaram a evolução da pesquisa em equipe, ao longo do século passado, abordando aspectos de estilos de liderança. Os autores defendem a mudança do foco de indivíduos dentro de equipes para um foco na própria equipe e em sistemas maiores de equipes. Nessa perspectiva, Liu, Nederveen e Hertogh (2017) identificaram alguns conceitos que influenciam o desenvolvimento da colaboração entre equipes de projeto, dentre eles a liderança, a comunicação e a confiança. De maneira similar, Guillaume, Dawson, Otake-Ebede, Woods e West (2017) estudaram a diversidade das equipes no local de trabalho e apresentaram fatores que as organizações e gerentes têm controle, como estratégia, recursos humanos e liderança.

O cluster laranja é composto por estudos que investigam o gerenciamento de crises, focando nos seus antecedentes e resultados. No estudo de Bundy, Pfarrer, Short e Coombs (2017), são destacados os fatores que influenciam a liderança em crises, ressaltando quais seriam as responsabilidades no processo de liderar uma organização nas fases pré e pós-crise, dentre eles pode-se ressaltar a tomada de decisão rápida e eficiente, além da oportunidade de aprender com a crise. Em outra investigação, houve a tentativa de relacionar o gerenciamento

de crises com a resiliência, observando que alguns estilos de liderança são mais eficazes que outros, dependendo do estágio da crise, e que a reação dos líderes à crise pode afetar os resultados, concluindo que a liderança é fundamental para facilitar ativamente a resiliência (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017).

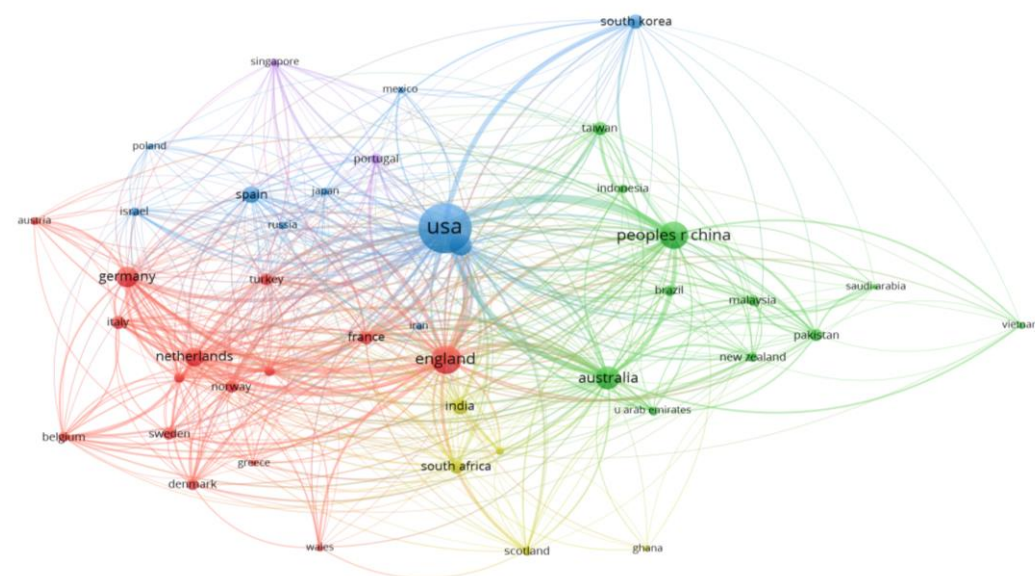
Finalmente, o cluster marrom está associado a estudos que focam essencialmente em organizações saudáveis, sublinhando o vínculo entre a lucratividade do negócio e o bem-estar dos trabalhadores por meio da criação de ambientes propícios à saúde e segurança dos colaboradores. Para Di Fabio (2017b), alguns estilos de liderança, quais sejam, a servidora, a ética e a sustentável, têm contribuído para o crescimento de organizações saudáveis. Adicionalmente, em outro estudo, Di Fabio (2017a) argumenta que para o desenvolvimento da psicologia da sustentabilidade, a liderança deve direcionar as ações do grupo para que consiga lidar com desafios, mobilizar energia, promover o desenvolvimento sustentável e assim alcançar o bem-estar dos membros do grupo.

Após a análise de acoplamento, a de cocitação, apresentada na Figura 4, identifica os artigos fundamentais e mais influentes na comunidade científica na temática estudada (Grácio, 2006). Ainda de acordo com a autora, a comunidade científica destaca que a proximidade e a interlocução de dois documentos sugerem o estabelecimento de conexões no processo de formação de novos conhecimentos. Destarte, os resultados apontaram que alguns dos estudos que tiveram expressividade de cocitação foram: Bass (1990), Avolio e Bass (1991) e Brow et al. (2005).



**Figura 4.** Cocitação  
Fonte: elaborada pelas autoras por meio do VOSviewer, 2020.

Em seguida, a Figura 5 possibilita a identificação da interação entre os autores de diferentes localidades (Grácio, 2016). De acordo com os resultados gerados pelo *VOSviewer*, tem-se que os Estados Unidos possuem maior quantidade de parcerias com autores de outros países. Dando continuidade, apresenta-se Inglaterra, China, Austrália, Holanda, Alemanha e Canadá. Por conseguinte, evidencia-se que a temática está na pauta de diversos países e continentes, confirmando seu caráter estratégico de estender o estudo do fenômeno a várias partes do mundo, em uma tônica constante de internacionalização.



**Figura 5.** Rede de coautoria por países  
 Fonte: elaborada pelas autoras por meio do *VOSviewer*, 2020.

Além disso, analisou-se as palavras-chave mais frequentes nos 8.122 artigos, por meio da rede de co-ocorrência, apresentada na Figura 6. Na visualização lexicográfica das palavras contidas no corpus textual examinado, verifica-se que o tamanho da fonte da palavra revela se ela foi citada muitas (fonte grande) ou poucas vezes (fonte pequena), sendo que foram selecionadas as palavras com no mínimo 100 ocorrências, em virtude da diversificação e grande volume de artigos.



Notadamente, a Figura 6 chama atenção para o termo “*model*” que teve frequência relevante nos artigos. Além disso, “*antecedents*”, “*consequences*”, “*moderating role*” e “*mediating role*” demonstram o esforço que tem sido engendrado pelos pesquisadores ao demonstrarem a preferência por diferentes procedimentos metodológicos de natureza quantitativa.

Algumas outras associações com diversos construtos ainda foram desveladas na Figura 6, ratificando o caráter estratégico da temática e realçando importantes resultados nos níveis individuais, de grupo e organizacionais. Neste sentido, os resultados das pesquisas apontam alguns construtos relacionados à liderança nos três anos investigados nessa revisão: *gender* (Keck, 2019; Haidar, 2018; Huszczo & Endres, 2017); *job satisfaction* (Meng & Berger, 2019; Moon & Jung, 2018; Singh & Satpathy, 2017); *creativity* (Xia, Yang, & Xu, 2019; Lofquist & Matthiesen, 2018; Hussain, Abbas, Lei, Jamal Haider, & Akram, 2017); *motivation* (Oh & Roh, 2019; Chung, Jusu, Christensen, Venescar, & Tran, 2018; Ugaddan & Park, 2017); e *social identity* (Slater, Coffee, Barker, Haslam, & Steffens, 2019; Pagliaro, Lo Presti, Barattucci, Giannella, & Barreto, 2018; Cassar, Bezzina, & Buttigieg, 2017).

## **2.5 Agenda de Pesquisa: novos desafios e perspectivas**

Com a finalidade de elaborar uma agenda integrada de pesquisas futuras baseadas nas agendas propostas pelos cinco artigos mais citados, recorreremos ao relatório de citações do *Web of Science*, no intuito de construir uma proposta complementar.

Neste sentido, o artigo mais citado, seguindo as etapas da revisão sistemática, foi o de Kurtessis et al. (2017), que verificou, por meio de uma meta-análise, os antecedentes e consequentes do suporte organizacional percebido. A liderança foi estudada como um antecedente do suporte organizacional percebido, tendo como resultados: o comportamento de apoio dos supervisores está intimamente relacionado ao suporte; a preocupação com o bem-estar do líder possui relação forte com o suporte; e vários tipos de liderança contribuem substancialmente para o suporte. As investigações futuras são incentivadas na medida em que se deve buscar associar o suporte organizacional percebido com o bem-estar, a liderança e o desempenho dos colaboradores.

Em outra meta-análise, o segundo artigo, Hoch, Bommer, Dulebohn e Wu (2018) compara três formas emergentes de liderança (autêntica, ética, servil), baseadas no comportamento ético e moral, com a liderança transformacional. Na exposição dos resultados, é apontado que, apesar de conceitualmente distintas, altas correlações foram encontradas entre

a liderança transformacional e as formas emergentes, de forma que há alguma redundância empírica nas pesquisas já realizadas sobre a temática. Para estudos futuros, os autores destacaram investigações que identifiquem medidas normativas para capturar de forma mais uniforme a presença ou a ausência de comportamentos éticos dos líderes.

Adicionalmente, com o objetivo de identificar na literatura o significado, os antecedentes e os resultados do engajamento, a pesquisa de Bailey et al. (2017) foi conduzida por meio de uma análise sistemática de evidências narrativas. A conceituação do engajamento na literatura pode ser tratada de maneiras distintas, segundo os autores. Em relação aos antecedentes do construto, sobressaíram cinco fatores: estados psicológicos, projeto de trabalho, liderança, fatores organizacionais e de equipe, e intervenções organizacionais. Passando para o foco da associação do engajamento com a liderança, diversos estudos examinaram essa relação, quais sejam: associação positiva entre liderança transformacional e engajamento; entre confiança do líder e engajamento; e entre liderança e engajamento autêntico. Outros achados coligidos discorreram sobre engajamento relacionado à liderança carismática, liderança ética e *coaching*. Poucos estudos encontraram vínculos negativos entre aspectos negativos da liderança com supervisão e engajamento abusivo. Finalmente, os autores concluíram que altos níveis de engajamento são benéficos para os colaboradores e que boas práticas de gestão e liderança tendem a elevar esse nível. Como sugestões para pesquisas futuras, evidenciou-se uma maior exploração do engajamento ligado às práticas de gestão de pessoas e aos comportamentos de liderança.

Outro estudo bastante citado é o de Di Fabio (2017a), que discute a contribuição da psicologia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável para o bem-estar nas organizações em todos os diferentes níveis. Ele lida com a sustentabilidade em termos de melhoria da qualidade de vida do ser humano para além dos ambientes ecológico, econômico e social. A psicologia da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável requerem estilos de liderança que reconheçam e respeitem a importância dos relacionamentos nos contextos organizacionais para o bem-estar dos trabalhadores. Dessa forma, a autora propõe novos estilos de liderança que demonstrem consciência da importância dos relacionamentos e da construção de narrativas positivas em contextos organizacionais para mobilizar energia, lidar com os desafios e promover tanto o desenvolvimento sustentável quanto o bem-estar das pessoas nas organizações. Enquanto direções futuras, ela sugere que sociedades e organizações saudáveis podem ser aprimoradas, concentrando-se no bem-estar de indivíduos, grupos e organizações em um mundo culturalmente diverso. Para tanto, Di Fabio (2017a) afirma que são necessárias interações entre níveis que combinem abordagens individuais e coletivas, além de objetivos e

resultados de curto e longo prazo, reduzindo ameaças pessoais e contextuais, bem como aumentando a saúde e o bem-estar.

Figurando como outro artigo bastante citado, a mesma autora, Di Fabio (2017b), enfatiza a importância de uma abordagem preventiva primária em relação a indivíduos, grupos e organizações, preconizando a psicologia positiva ou, conforme termo utilizado pela autora, psicologia positiva da saúde ocupacional. Para Di Fabio (2017b), uma organização saudável leva a um negócio bem sucedido, apontando um forte vínculo entre lucratividade organizacional e bem-estar dos trabalhadores. Para que isso seja empreendido, a autora sugere que alguns estilos de liderança inovadores atuais podem contribuir significativamente para organizações saudáveis, quais sejam: liderança ética, liderança sustentável e liderança servidora, porquanto esses estilos de liderança se concentram na promoção dos potenciais dos colaboradores, permitindo que eles se realizem e alcancem o bem-estar.

Com o objetivo de unificar as agendas supracitadas, alguns caminhos para futuras pesquisas podem ser desenhados. O convite para a realização de estudos longitudinais, segundo Lord et al. (2017), apresenta uma importância especial porque o efeito da liderança ocorre ao longo do tempo. Complementando, segundo Hoch et al. (2018), é por meio de pesquisas longitudinais que há mais contribuição para o conhecimento sobre os efeitos de percepção comportamental, atitudinal e relacional das novas formas de liderança.

Endossamos, também, essas novas formas de liderança que preconizam a importância do bem-estar das pessoas nas organizações. Com base na psicologia positiva, a qual possibilita uma reavaliação das potencialidades e virtudes humanas (Paludo & Koller, 2007), faz-se necessária uma nova conscientização das organizações a fim de desenvolver novas abordagens, a partir de uma perspectiva preventiva para promover ambientes de trabalho saudáveis (Di Fabio, 2017b). Quando felicidade é assemelhada a bem-estar psicológico (Wright & Cropanzano, 2000), a liderança assume conotação especial para influenciar os comportamentos e atitudes dos colaboradores (Moreno et al., 2018).

Adicionalmente, outra lacuna importante é relativa à escassez de estudos sobre antecedentes da liderança, pois a ênfase principal nas pesquisas tem sido seus consequentes (Hoch et al., 2018). Além disso, a importância de uma abordagem multidisciplinar é acentuada pela inspiração que o trabalho em outras disciplinas já forneceu (Lord et al., 2017). Assim, áreas como psicologia social e do desenvolvimento, sociologia e economia também podem fornecer *insights* que inspirem pesquisas rumo a uma liderança mais efetiva (Lord et al., 2017). Uma abordagem múltipla também é relevante ao combinar métodos e técnicas quantitativas e

qualitativas, preconizando uma melhor compreensão do fenômeno, para além de sua mensuração, a fim de promover avanços nas pesquisas sobre liderança nas organizações.

## **2.6 Conclusões**

Ao apresentar o estado da arte da produção científica e identificar itinerários de pesquisa sobre liderança nas organizações, alcançamos o objetivo desta revisão sistemática da literatura. No entanto, cabe destacar que nosso estudo se limita a uma base de dados única, embora seja a que apresenta maior cobertura e reúna os periódicos de alto impacto, de modo que estamos longe de esgotar a literatura sobre o assunto.

No que tange às implicações teóricas, avançamos ao reunir as agendas dos cinco estudos mais citados na literatura de liderança, elaborando uma proposta integrada de novos desafios e perspectivas de investigação na temática.

Enquanto contribuições práticas, esperamos que os resultados coligidos contribuam para a consecução de novas pesquisas que fomentem o desenvolvimento de propostas mais contemporâneas no estudo da liderança, e que possam inspirar os atores organizacionais a implementar uma gestão mais proativa e efetiva com foco em resultados e bem-estar. Assim, o discurso acadêmico pode se traduzir efetivamente em prática gerencial.



### 3 POR ONDE ANDAM AS VIRTUDES TÃO DESEJADAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO? ITINERÁRIOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E AGENDA DE PESQUISA<sup>2</sup>

#### 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*.

### 3.1 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

---

<sup>2</sup> 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.

(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.

### **3.2 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). Srour (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 uma 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.

### **3.3 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, Salehi, Yunus, Farhadi, Fooladi, Farhadi, & Ale Ebrahim, 2013), utilizando as palavras-chave “virtude organizacional”, “virtuosidade

organizacional”, assim como os respectivos termos em plural, “*organizational virtuousness*” e “*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.

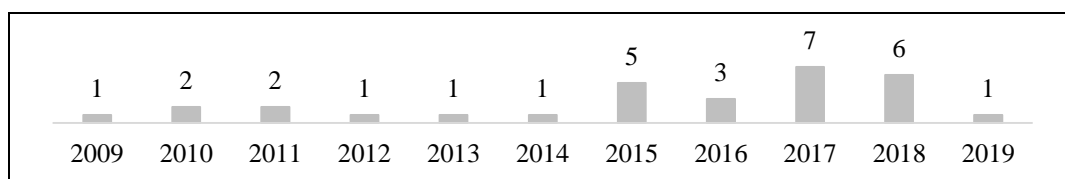
Ademais, as ferramentas do *software Iramuteq 0.7 alpha 2* foram utilizadas na construção da nuvem de palavras (*word cloud*) com base nas palavras-chave dos artigos, objetivando mostrar a frequência com que aparecem no texto por meio da visualização lexicográfica das palavras contidas no *corpus* textual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

### **3.4 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  
Fonte: elaborada pelas autoras por meio do Microsoft Excel, 2019.

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

Fonte: elaborada pelas autoras por meio do VOSviewer, 2019.

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  
Fonte: elaborada pelas autoras por meio do *Iramuteq*, 2019.

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.

### **3.5 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, conseqüentemente 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.

### **3.6 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 *journals* 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.

## **4 O QUE AS PESQUISAS CIENTÍFICAS DIZEM SOBRE A EFETIVIDADE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS? ITINERÁRIOS PERCORRIDOS E NOVAS POSSIBILIDADES<sup>3</sup>**

### **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 analyzes, 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.

---

<sup>3</sup> 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.

## 4.1 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 *employees*, 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.

## 4.2 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 que 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; Tzafrir, 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 têm percorrido, bem como as novas possibilidades de pesquisa pelas quais podemos nos aventurar.

### **4.3 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.

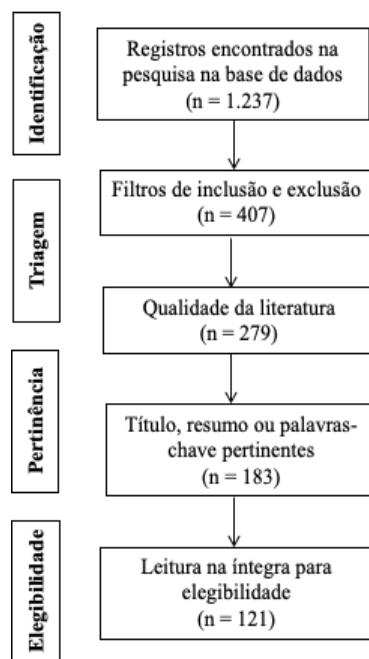
O item (a) remete ao problema de pesquisa já enunciado na introdução, qual seja, como descrever o cenário das publicações científicas atuais relativas às práticas de GP nas organizações a fim de traçar os itinerários da produção internacional e desvelar novas possibilidades de pesquisa?

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, Salehi, Yunus, Farhadi, Fooladi, Farhadi, & Ale Ebrahim, 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).



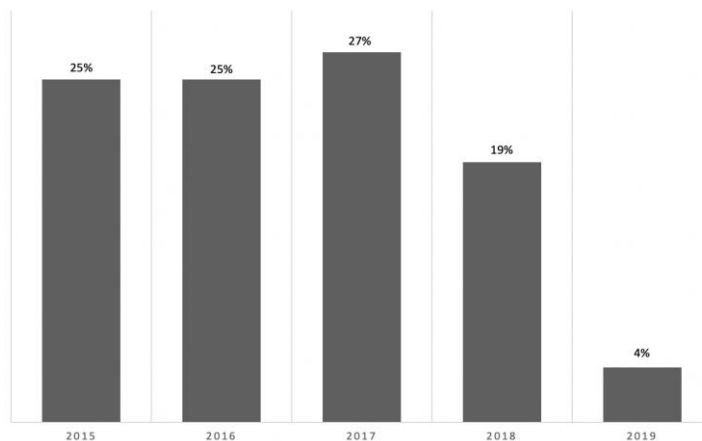
**Figura 1.** Diagrama de fluxo de estratégia de pesquisa  
Fonte: elaborada pelas autoras, 2019.

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.

#### 4.4 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  
Fonte: elaborada pelas autoras, 2019.

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.

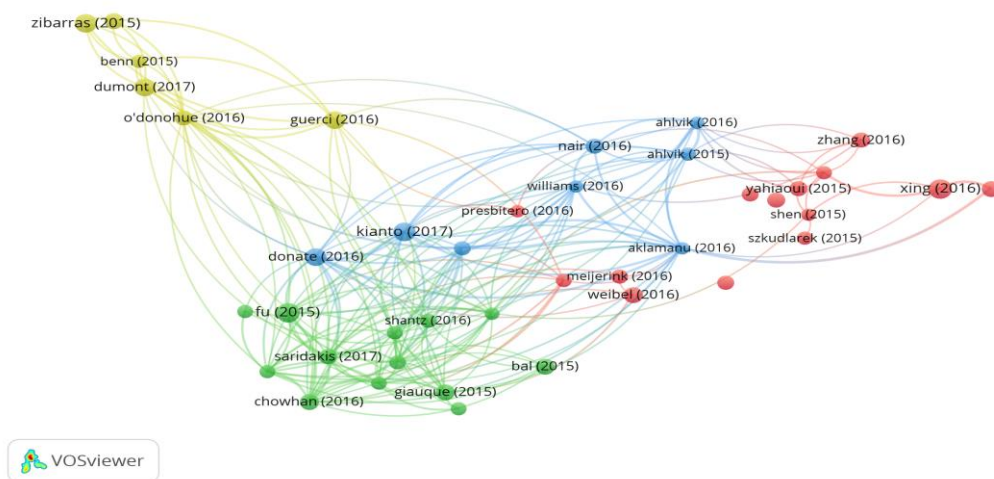
Quanto aos periódicos que mais publicaram, predominaram o *International Journal of Human Resource Management*, com 16% das publicações, seguido por: *Personnel Review* (11%); *Human Resource Management Journal* (7%); *Employee Relations* (6%); *Human Resource Management* (6%); *International Journal 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  
Fonte: elaborada pelas autoras por meio do *VOSviewer*, 2019.

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 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 maior cocitações.

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

Fonte: elaborada pelas autoras por meio do *software Word It Out*, 2019.

A *word cloud* 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 *HRM Practices* com diferentes pressupostos e matizes metodológicas, tais quais, *qualitative* e *mixed methodologies*, 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.

#### **4.5 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**

<b>Artigo</b>	<b>Número de citações</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>Fator de impacto</b>
Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa: Chinese managers' HRM practices	29	Xing, YJ; Liu, YP; Tarba, SY; Cooper, CL	International Business Review	2016	3.639
Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation	29	Kianto, A; Sáenz, J; Aramburu, N	Journal of Business Research	2017	4.028
HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey	25	Zibarras, LD; Coan, P	International Journal of Human Resource Management	2015	3.150
HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities	23	Donate, MJ; Peña, I; de Pablo, JDS	International Journal of Human Resource Management	2016	3.150
Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies	15	Saridakis, G; Lai, YQ; Cooper, CL	Human Resource Management Review	2017	3.685

Fonte: elaborada pelas autoras, 2019.

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 *employees*. 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 raros 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, pontuem 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 *journals* 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 *working papers*, tais quais os apresentados em congressos e seminários, bem como livros, teses e dissertações.

#### **4.6 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.

## 5 VOCÊ QUER MESMO SABER? NEM TUDO SÃO FLORES! COMO COLABORADORES E SERVIDORES PERCEBEM A LIDERANÇA, AS VIRTUDES ORGANIZACIONAIS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS<sup>4</sup>

### Resumo

O novo cenário empresarial, tratado como complexo e volátil, tem vivenciado mudanças em processos e estruturas, impondo novas demandas aos trabalhadores. Nesse contexto, as organizações precisam promover ambientes de trabalho saudáveis para que eles consigam desempenhar seus papéis em busca de maior realização profissional e obtenção de melhores resultados nos níveis individual, grupal e organizacional. Certamente, empresas públicas e privadas operam de maneira diferente neste cenário de crises, incertezas e novos desafios, impactando as percepções de seus empregados. Ademais, há uma lacuna na literatura no que tange à realização de estudos comparativos envolvendo variáveis do comportamento organizacional em empresas públicas e privadas. Assim, o presente estudo tem como propósito central ampliar o debate sobre questões que influenciam atitudes e comportamentos no trabalho, como liderança, virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas, com foco especial na comparação entre as percepções de colaboradores de empresas privadas e servidores de empresas públicas. A pesquisa foi realizada com 771 trabalhadores de empresas públicas e privadas e a análise de variância (ANOVA) foi utilizada para verificar se há diferenças significativas nas respostas dos participantes. Os resultados, de fato, revelaram diferenças significativas entre as empresas. Como contribuições, a pesquisa fornece um feedback aos gestores na medida em que apresenta diferenças substanciais de percepção em se tratando do tipo de empresa, o que pode favorecer tomadas de decisões mais contextualizadas quanto ao estilo gerencial, às virtudes e às práticas rumo a uma gestão de pessoas mais efetiva.

**Palavras-chave:** Liderança; Virtudes Organizacionais; Práticas de Gestão de Pessoas; Empresas Públicas e Privadas.

### Abstract

The new business scenario, defined as complex and volatile, has been experiencing changes in processes and structures, which imposes new demands on employees. In this context, organizations need to promote healthy work environments so that their employees can perform their roles in seeking greater professional fulfillment and obtaining better results at individual, group and organizational levels. Certainly, public and private companies operate differently in this scenario of crises, uncertainties and new challenges, impacting the perceptions of their employees. In addition, there is literature gap regarding the performance of comparative studies encompassing variables of organizational behavior in public and private companies. Thus, the present study has the central purpose of broadening the debate on issues that influence attitudes and behaviors at work, such as leadership, organizational virtues and human resource management practices, with a special focus on comparing the perceptions of employees from private companies and public servants from public institutions. The research covered 771 employees from public and private companies and the analysis of variance (ANOVA) was used

---

<sup>4</sup> Artigo submetido, em sua versão em inglês, ao XXIII Seminários em Administração – SemeAD 2020, e com submissão prevista ao periódico *Advances in Developing Human Resources*.



to check if there are significant differences in the responses of the participants. The results, in fact, revealed significant differences between companies. As contributions, the survey provides feedback to managers as it presents substantial differences in perception when it comes to the type of company, which can favor more contextualized decision-making regarding management style, virtues and practices towards more effective people management.

**Keywords:** Leadership; Organizational Virtues; Human Resource Management Practices; Public and Private Companies.

## 5.1 Introdução

As empresas, em sua dinâmica organizacional atual, precisam responder com mais assertividade e celeridade às mudanças e desafios impostos pelas novas tecnologias, globalização, crises político-econômicas (González-Navarro, Zurriaga-Llorens, Tosin Olateju, & Llinares-Insa, 2018) além de pandemias, o que requer trabalhadores cada vez mais criativos e resilientes, além de líderes inspiradores e proativos na promoção de ambientes mais saudáveis de trabalho (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

Por conseguinte, a liderança pode ser entendida como uma das forças motrizes que avança essa dinâmica empresarial (Jing, Avery, & Bergsteiner, 2020; Zhu, Chew, & Spangler, 2005). Os líderes atuam por meio de estratégias, políticas e práticas, as quais diferem dependendo do contexto público ou privado em que as empresas operam, produzindo respostas diferentes em termos de percepções de colaboradores e servidores (Demeter & Tapardel, 2013). Ademais, os gestores precisam ser responsivos e flexíveis para garantir ambientes mais saudáveis (Oc, 2018) e melhorar os níveis de desempenho das pessoas em um panorama de incertezas (Zheng, Graham, Epitropaki, & Snape, 2020).

Nesta verve, o estilo de liderança moldará virtudes organizacionais (VO) (Karakas, Sarigollu, & Uygur, 2017) e, em conjunto, influenciarão atitudes e comportamentos de maneira diferente nas organizações públicas e privadas (González-Navarro et al., 2018; Hvidman & Andersen, 2014). Assim, o líder do século XXI deve abraçar a virtuosidade para além do comportamento ético (Caza, Barker, & Cameron, 2004), porquanto tem a função de fomentar ações virtuosas, além de fornecer suporte aos trabalhadores (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). Destaca-se, também, que a percepção, por parte dos colaboradores e servidores das virtudes organizacionais, podem incitar 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, Ribeiro, & Cunha, 2010; Singh, David, & Mikkilineni, 2018).

O líder, então, tem se tornado fator chave de sucesso não só na formação das VO (Caza et al., 2004), mas também na concepção e implementação de práticas de gestão de pessoas (PGP) (Aktar & Pangil, 2018). A disposição, por parte do trabalhador, de contribuir para o desempenho da organização é reforçada quando há um alinhamento entre as práticas de GP e o comportamento do líder (Neves, Almeida, & Velez, 2018), o que irá corroborar, em última análise, para o crescimento das empresas (Thompson, Buch, & Glasø, 2020). No entanto, ao projetar essas práticas, os gestores devem considerar as condições específicas de cada setor (Blom, Kruijen, Van der Heijden, & Van Thiel, 2020; Javed, Javed, Ahmed, & Anjun, 2019; Vanhala & Stavrou, 2013), tendo como visão práticas justas que pretendem atrair, reter, motivar e desenvolver os empregados em busca de melhor desempenho organizacional (Al-Kahtani, 2018).

Soma-se à conjuntura ora traçada, a lacuna na literatura quanto a estudos que abordem uma comparação de variáveis do comportamento organizacional, como a liderança, em contextos públicos e privados, o que traria contribuições tanto para pesquisadores quanto para gestores (An, Meier, Bøllingtoft, & Andersen, 2019; Saeed & Ali, 2019; Zheng et al., 2020), essa investigação tem como propósito central ampliar o debate de questões particulares que podem emergir em empresas públicas ou privadas à respeito da liderança, das virtudes organizacionais e das práticas de GP, a partir das percepções dos servidores e colaboradores.

Por conseguinte, o objetivo precípua deste estudo foi analisar se o fato de a empresa ser pública ou privada influencia a percepção dos servidores e colaboradores quanto à liderança, às virtudes organizacionais e às práticas de GP implementadas nas organizações em que trabalham. Somente conhecendo tais percepções, saber-se-á sobre a efetividade de estratégias, políticas e ações organizacionais. É nesse propósito que consiste a relevância e oportunidade do estudo. Ainda, os resultados coligidos podem ser úteis para os gestores dos dois tipos de organizações, favorecendo tomadas de decisões mais contextualizadas quanto ao estilo gerencial, às virtudes e às práticas organizacionais rumo a uma gestão de pessoas mais efetiva.

## **5.2 Marco Teórico**

Esta seção apresenta a fundamentação teórica de cada uma das variáveis da pesquisa.

### 5.2.1 Liderança

O papel do líder como agente relativamente passivo foi substituído e é tido atualmente como indispensável na inclusão e motivação das pessoas nas organizações (Buengeler, Leroy, & De Stobbeleir, 2018), na busca pela sobrevivência e crescimento das empresas (Ayentimi, Burgess, & Brown, 2018; Bischak & Woiceshyn, 2016) e no alcance dos objetivos compartilhados (Ahmed, Rehman, Ali, Ali, & Anwar, 2018; Day & Harrison, 2007; Yukl, 2012). Tendo em vista as limitações de recursos, o líder agregou, além de outras funções, o de sincronia entre as ações estratégicas e operacionais (Garavan, Watson, Carbery, & O'Brien, 2016).

Nessa nova perspectiva, a liderança ou estilo gerencial, utilizadas como sinônimos nesse trabalho, atravessou diferentes contextos e épocas em relação à conceituação e teorias desenvolvidas, até atingir o ponto atual nos estudos do comportamento organizacional. Bass (1990, p.11) argumenta que a liderança tem foco na persuasão e influência, definindo-a como “uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições”, conceito que servirá de base para esse estudo por ser o adotado por Melo (2004) no desenvolvimento da escala que será utilizada na presente pesquisa. Complementando, Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009) tratam a liderança como um caso especial de influência, onde o grupo faz o que o líder quer que seja feito.

No que concerne à historicidade, a liderança pode ser dividida em tendências: de traços, comportamental, contingencial e nova liderança. A primeira, de traços, data de 1900 e difere os líderes de seus seguidores por características e atributos pessoais (Bowditch & Buono, 2002). Nas teorias comportamentais de liderança, podem ser destacados os estudos da Universidade de Ohio, de 1940, da Universidade de Michigan, de 1950 e o Grid Gerencial, de 1964, que buscaram enfatizar as dimensões independentes do comportamento do líder, as suas características ligadas ao desempenho eficaz e a preocupação gerencial baseada tanto na produtividade quanto nas pessoas (Melo, 2004; Schermerhorn et al., 2009; Vecchio, 2009). A perspectiva contingencial da liderança, por seu turno, defende que a liderança não é um fenômeno individual e que os líderes não estão em um vácuo (Oc, 2018), devendo levar em consideração os atributos situacionais, quais sejam: modelo contingencial, de 1967; abordagem caminho-objetivo, de 1971; abordagem da troca líder-membro, de 1973; modelo participação-líder, de 1973; e teoria situacional, de 1977 (Bowditch & Buono, 2002; Vecchio, 2009). E por

fim, na abordagem da nova liderança, destacam-se a carismática, a transformacional, a transacional e a visionária, além de outras teorias da psicologia (Bowditch & Buono, 2002).

Em complementação, na atualidade, ainda podem ser destacados estudos que propõem novas nomenclaturas e/ou que evidenciam relações da liderança com outras variáveis, na comparação entre empresas públicas e privadas. Saeed e Ali (2019) investigaram a relação da liderança autêntica de professores e líderes universitários com o envolvimento da sala de aula, e como resultado obtiveram que essa relação é maior no setor privado em comparação ao setor público. Os autores ainda apontam que, com as más práticas dos líderes, as organizações vêm sofrendo com a corrupção, sendo necessária a introdução da ética organizacional por parte destes como forma de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

Ainda no que tange à evolução de estudos relativos à liderança, González-Navarro et al. (2018) associam o papel moderador do relacionamento líder/seguidores na relação entre a inveja e os comportamentos contraproducentes no trabalho). Neste estudo, o tipo da organização foi destacado, ao verificar que a relação foi confirmada para as empresas do tipo pública, mas não nas privadas.

An et al. (2019), por sua vez, avalia o efeito percebido pelos empregados sobre o treinamento de liderança, comparando os tipos de organizações. Em relação ao treinamento de liderança transformacional, a verificação foi confirmada apenas para o setor público, não havendo impacto nas organizações do setor privado, já o treinamento de liderança transacional foi eficaz para os dois contextos.

No contexto brasileiro, Neto, Tanure, Santos e Lima (2012), em investigação com os 500 maiores executivos de empresas públicas e privadas, destacam que as mudanças frequentes no ambiente de negócios produzem demandas cada vez mais complexas para a liderança empresarial. Ainda segundo os autores, o tipo ideal de líder, que percebe os valores e necessidades dos liderados, preconizado pelos estudos norte-americanos, está longe de ser o adotado no nosso contexto, pois somos marcados por uma herança autoritária e escravocrata.

Ademais, em empresas públicas, estudos relacionais têm evidenciado relações da liderança com outras temáticas: liderança coletiva e governança colaborativa (Shilbury, O'Boyle, & Ferkins, 2020); liderança de fundadores e inovação (Lee, Kim, & Bae, 2020); e liderança participativa, compromisso afetivo e mudança (Rogiest, Segers, & Van Witteloostuijn, 2018). No tocante às empresas privadas, podem ser listados: liderança compartilhada e resultados da equipe (Wu, Cormican, & Chen, 2020); liderança transformacional verde, práticas de gestão de recursos humanos e inovação verde (Singh, Giudice, Chierici, & Graziano, 2020); liderança eficaz e comunicação efetiva (Moreno,

Navarro, & Alkazemi, 2018); liderança autêntica e bem-estar mental (Weiss, Rezinskas, Backmann, & Hoegl, 2018); liderança de serviço e habilidades profissionais e gerenciais (Zheng et al., 2020).

Vale destacar que vários autores têm apontado que estudos sobre liderança em outras nações e que abordam essa diferenciação de contextos públicos e privados seriam valiosos, tanto para pesquisadores quanto gestores (An et al., 2019; Saeed & Ali, 2019), o que constitui uma lacuna na literatura que o presente estudo buscou preencher. Em complementação, Barbosa, Gambi e Gerolamo (2017) sugerem verificar a percepção de trabalhadores quanto à liderança, evitando que os gestores analisem os resultados de seu próprio trabalho. Zheng et al. (2020) destacam como agenda para pesquisas futuras a utilização de amostras de empregados dos setores públicos e privados, viabilizando um estudo comparativo.

Neste sentido, pode-se concluir que, para o bom funcionamento das organizações a liderança se torna essencial, mesmo possuindo caráter complexo, multifacetado (Day & Antonakis, 2012) e sendo um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos da terra (Burns, 1978). Em época de incertezas, os líderes tendem a assumir papel central (Neves et al., 2018), buscando estratégias efetivas de gestão de pessoas objetivando melhores resultados organizacionais (Aktar & Pangil, 2018).

### **5.2.2 Virtudes Organizacionais**

As investigações no campo das virtudes organizacionais têm sido valorizadas (Singh et al., 2018; Wright & Goodstein, 2007), tendo em vista que o mundo dos negócios vem apresentando um aumento de turbulências políticas, sociais e econômicas (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011) e, como consequência, uma maior desconfiança entre os membros da organização (Rego et al., 2010). Esse contexto é propício para pesquisas que verifiquem a importância das virtudes organizacionais (Bright, Cameron, & Caza, 2006; Hamrahi, Najafbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015). Na mesma linha, McLeod, Moore, Payne, Sexton e Evert (2018) destacaram que os grandes escândalos corporativos fizeram reemergir a importância das virtudes organizacionais como forma de entender como elas devem inspirar e orientar as ações organizacionais.

As virtudes, então, têm sido abordadas em estudos que possuem como embasamento a psicologia positiva (Meyer, 2018; Peterson & Park, 2006), enfatizando a saúde em contraponto à doença, buscando apoiar os trabalhadores em uma vida mais feliz, saudável e produtiva

(Areskoug Josefsson, Avby, Andersson Back, & Kjellstrom, 2018; Scorsolini-Comin, Fontaine, Koller, & Santos, 2013).

Quando as organizações enfrentam situações de mudança, ambiguidade de mercado e incertezas, como a pandemia de Covid-19 vivenciada em 2020, as virtudes podem assumir um papel de guiar a organização para um melhor desempenho (Baker & Dutton, 2007; Bright et al., 2006; Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011; Caza et al., 2004; Dawson, 2018). Isso pode ser realizado levando em consideração dois atributos: o amplificador, que favorece ou reforça comportamentos, atitudes, contextos positivos; e o amortecedor, com vistas a proteger a instituição de efeitos negativos, incentivando a resiliência e fazendo com que a organização se recupere mais rápido de traumas (Caza et al., 2004; Gittel & Cameron, 2002).

Dentro dessa perspectiva, Cameron, Bright, & Caza (2004, p.3) argumentam que “a virtuosidade organizacional inclui ações de indivíduos, atividades coletivas, atributos culturais e processos organizacionais”, sendo composta por cinco dimensões: confiança, integridade, perdão, compaixão e otimismo. No entanto, os autores salientam que a virtuosidade não pode ser tratada como tudo ou nada, pois nem indivíduos e nem organizações são essencialmente virtuosos ou não virtuosos o tempo todo. Na pesquisa realizada, ressalta-se, ainda, que a virtuosidade necessita ser alimentada, apoiada, praticada, disseminada e mantida tanto no nível individual quanto no coletivo.

Os termos virtudes e virtuosidade serão utilizados indistintamente no presente trabalho, uma vez que os dicionários definem virtuosidade como o que possui virtudes. Autores que defendem a diferença o fazem apenas para discernir níveis de análise do construto, sendo virtuosidade usada para níveis organizacionais e virtudes para níveis individuais (Alzola, 2015; Carneiro, Ames, & Colonetti, 2019; Sison & Ferrero, 2015). Entretanto, ao especificar que a variável de estudo são as virtudes organizacionais, a distinção perde o sentido.

De modo suplementar, as VO devem então consistir em atividades comunitárias, traços culturais ou processos que possibilitam a disseminação e manutenção das virtudes levando ao melhoramento social por meio do comportamento humano (Kooshiki & Zeinabadi, 2016). Para Gomide Jr., Vieira, & Oliveira (2016, p.305), as virtudes organizacionais são definidas como “um conjunto de crenças do funcionário de que a organização que o emprega tem capacidade de reger suas relações com veracidade, de cumprir compromissos no futuro e de sacrificar seus interesses para o alcance dos interesses dos empregados”.

A associação das virtudes organizacionais com outros construtos, sejam em contextos públicos e/ou privados, tem ganho atenção crescente dos pesquisadores, onde, na maioria das vezes, as virtudes organizacionais são variáveis antecedentes e, em poucos estudos, foram

testadas como mediadoras ou moderadoras. São exemplos de variáveis relacionadas às virtudes organizacionais nos últimos 5 anos: comportamento de cidadania organizacional e suporte organizacional (Malik & Naeem, 2016); resultados organizacionais como satisfação, identificação e distinção (Chun, 2017); tamanho, tipo de empresa, desempenho organizacional e individual, satisfação no trabalho (Lupano Perugini, 2017); ética e responsabilidade social na criação da eficácia organizacional (Dawson, 2018); bem-estar, engajamento no trabalho e desempenho (Ahmed et al., 2018); felicidade e envolvimento no trabalho (Singh et al., 2018); práticas de GP como antecedentes de virtudes, comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento afetivo como consequentes (Pires & Nunes, 2018); capital psicológico, prosperidade, comportamentos autênticos de líderes e desempenho no trabalho (Shahid & Muchiri, 2018); responsabilidade social e identidade organizacional como moderadora da relação (Liu, Wang e Chen, 2019); bem-estar subjetivo e com desempenho individual de trabalho (Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini, & Benton, 2020).

Entretanto, apesar dos avanços, diversos autores defendem que mais estudos precisam ser conduzidos em relação às medidas para avaliar a percepção das virtudes organizacionais e relações ainda inexploradas com outras variáveis do comportamento organizacional, especialmente no estudo de antecedentes das virtudes organizacionais e de seu papel como mediadoras e/ou moderadoras em modelos de pesquisas (Dawson, 2018; Hamrahi et al., 2015; McLeod et al., 2018; Singh et al., 2018). Recomenda-se, ainda, a aplicação de novas pesquisas com diferentes amostras (Gomide Jr. et al., 2016) e em diferentes contextos culturais (Karakas et al., 2017; Magnier-Watanabe et al., 2020).

Percebe-se, por conseguinte, um campo ainda fértil a ser percorrido nas investigações sobre virtudes organizacionais. Afinal, comportamentos virtuosos como lealdade, cuidado e compartilhamento tendem a gerar comprometimento, colaboração, participação e confiança entre os indivíduos, além de contribuírem para a prevalência de emoções positivas no trabalho e, conseqüentemente, melhor efetividade organizacional (Cameron et al., 2004; Koys, 2001; Ribeiro & Rego, 2010; Singh et al., 2018).

### **5.2.3 Práticas de Gestão de Pessoas**

Com o aumento da diversificação da força de trabalho, bem como os novos paradigmas e desafios trazidos pela tecnologia e internacionalização, as organizações estão repensando estratégias, políticas e práticas de GP (Buengeler et al., 2018) para alçá-la a nível estratégico organizacional (Morris & Snell, 2010).

Tendo como premissa esse novo papel estratégico da GP, políticas e práticas integradas devem inspirar a criação de diferentes capacidades organizacionais (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017), destacando o protagonismo das pessoas, que agora são entendidas como competências essenciais na produção de conhecimento e na obtenção de melhores resultados, seja em organizações públicas ou privadas (Demo, Fogaça, & Costa, 2018) . Com isso, as organizações devem estabelecer políticas e implementar práticas que preconizem a promoção de atitudes positivas, bem como o engajamento, a valorização e a motivação dos trabalhadores (Aktar & Pangil, 2018).

Martin-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) buscaram apontar as diferenças conceituais dos termos estratégias, políticas e práticas de GP. Conforme os autores, as estratégias são as diretrizes para a gestão da força de trabalho; as políticas têm por objetivo, a partir das estratégias, a coordenação das práticas para que sejam coerentes e levem a uma mesma direção; ao passo que as práticas são vistas como as rotinas organizacionais ou ações de fato, sendo que estão no menor nível das três. Demo (2016) corrobora essa proposta ao argumentar que estratégias são desenvolvidas por meio de políticas, as quais, por seu turno, são implementadas por meio das práticas.

Destarte, as práticas de GP serão tratadas como hábito, rotina ou ação que operacionalizarão as políticas (Armstrong, 2014; Legge, 2006). Ratificando, Bedani (2008) defende que as práticas podem ser rotinas, ações e processos efetivamente executados pela organização. Em âmbito organizacional, as práticas também podem operar por meio das estruturas sociais internas com a finalidade de aumentar a flexibilidade e eficiência (Evans & Davis, 2005). E, neste sentido, Nusrat (2018) entende que as práticas de GP devem ser consistentes, concebidas e implementadas de maneira integrada, inspirando o capital humano na consecução dos objetivos no nível individual, de grupo e organizacional.

O modelo de práticas de GP a ser adotado nesta pesquisa foi o proposto por Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014), composto por seis conjuntos de práticas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. Este modelo foi escolhido como quadro conceitual desta pesquisa porquanto, além de ter sido validado transculturalmente, nos Estados Unidos e no Brasil, com bons indícios de validade interna, externa e confiabilidade, abrange a maioria das práticas citadas na literatura, propondo algumas novas, como a de envolvimento.

De acordo com Blom et al. (2020), muitas organizações públicas adotaram práticas de GP do setor privado como forma de melhorar o desempenho dos servidores públicos. No



entanto, diversos estudiosos vêm questionando se as práticas de GP do setor público têm benefícios similares ao do setor privado (Burke, Noblet, & Cooper, 2013; Vanhala & Stavrou, 2013). Neste sentido, o que funciona para alguns ambientes organizacionais pode não funcionar para outros tipos de organizações (Blom et al., 2020), o que é corroborado por Rainey e Jung (2010), quando afirmam que os objetivos organizacionais são menos tangíveis no setor público, mais diversificados e mais conflitantes se comparados aos do setor privado, o que pode tornar sua mensuração mais complexa. Nesse sentido, estudos comparativos são oportunos para desvelar essas nuances nas percepções de colaboradores e servidores, de modo que os gestores possam planejar e implementar práticas de gestão de pessoas mais contextualizadas e efetivas.

No que diz respeito à relação das PGP com outras variáveis em estudos comparativos, pode-se destacar os estudos de Javed et al. (2019), Qazi e Jeet (2017) e Iqbal, Arif e Abbas (2011) que investigaram universidades públicas e privadas. O primeiro avaliou o impacto das PGP na satisfação no trabalho de professores e trabalhadores não-docentes e constatou que houve diferenças significativas na relação entre as duas variáveis nos diferentes contextos, no entanto, em relação à avaliação de desempenho, uma das práticas analisadas, os resultados sugeriram que não houve diferenças entre os setores pesquisados. O segundo, assim como no primeiro apresentou como variáveis as PGP e a satisfação no trabalho só que analisando o seu impacto em ordem inversa e também constataram correlação significativa positiva. Quanto às PGP observa-se que os empregados das empresas públicas estão mais satisfeitos com o trabalho em equipe do que os das empresas privadas. Já a terceira investigação, que teve como amostra os diretores ou chefes de departamentos dos dois tipos de instituições, mostrou que houve diferenças nas PGP. Os resultados revelaram que treinamento e desenvolvimento foram melhores avaliados nas universidades públicas, enquanto que avaliação de desempenho obteve maior destaque nas universidades privadas.

No setor de telecomunicações, Al-Kahtani (2018) exploraram a relação entre características pessoais dos colaboradores das empresas públicas e privadas nas PGP. Os resultados apontaram que os colaboradores das empresas privadas percebem melhor as práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e remuneração do que os servidores do setor público. Singh (2018), por sua vez, estudou as práticas de GP nos bancos públicos e privados, verificando que as práticas de recrutamento, treinamento e remuneração foram as únicas que não apresentaram diferenças significativas na comparação setorial. Na mesma perspectiva, Ramakrishna e Rao (2017) abordaram a evolução do setor bancário nos últimos anos, ressaltando a nova ênfase dos recursos humanos enquanto parceiros estratégicos e

concluindo que as PGP dos bancos do setor privado têm se mostrado mais efetivas do que as dos bancos públicos.

Nesta tônica, Demo (2010) também realizou estudo comparativo dos setores público e privado, investigando a relação entre valores pessoais, justiça organizacional e práticas de GP. Os resultados apontaram que, dependendo dos valores pessoais dos colaboradores, da percepção de justiça organizacional e do tipo de organização em que trabalham, certas práticas de gestão de pessoas são mais percebidas e, destarte, devem ser mais efetivas no alcance dos objetivos organizacionais e, mormente, na promoção de um maior bem-estar dos colaboradores, o que deveria ser o principal objetivo de qualquer organização. Especificamente, as práticas de recompensas, envolvimento e condições de trabalho foram mais percebidas nas empresas privadas, enquanto que práticas de TD&E foram mais percebidas em empresas públicas.

No que concerne às investigações mais recentes em apenas um dos setores, no setor público foram encontradas as seguintes associações com PGP: percepção da missão cumprida (Lim, Wang, & Lee, 2017); justiça na organização (Vermeeren, 2017); politização no desempenho organizacional (Fuenzalida & Riccucci, 2018); e satisfação dos servidores (Oikonomidou & Konstantinidis, 2020). Já nas empresas privadas, as seguintes relações foram testadas com as PGP: capacidade de absorção e transferência de conhecimento (Zhou, Fey, & Yildiz, 2018); compromisso organizacional e engajamento dos colaboradores (Aktar & Pangil, 2018); desempenho dos colaboradores (Nusrat, 2018); e retenção dos colaboradores e suporte percebido (Malik, Baig, & Manzoor, 2020).

Dado o grande número de pesquisas em setores privados, mais aprofundamentos são necessários na área pública para essa temática e, adicionalmente, são raras as investigações que tratam do assunto comparando os setores (Vanhala & Stavrou, 2013). Essa afirmativa ainda é corroborada por Javed et al. (2019) que apontam a importância dessa comparação destacando a intenção de tornar todo o sistema de GP mais bem-sucedido, pois a implementação de melhores práticas leva a uma maior satisfação dos trabalhadores, bem como a uma maior eficiência (Qazi & Jeet, 2017; Singh, 2018) e melhor desempenho setorial (Ramakrishna & Rao, 2017). Ademais, Blom et al. (2020) ratificam que o contexto setorial desempenha papel valioso na relação entre práticas de GP e desempenho individual. Todas essas agendas ressaltam a oportunidade do presente estudo.

### 5.3 Método

Esta seção aborda o método, a partir de um paradigma realista, positivista e quantitativista, considerado mais adequado à consecução do objetivo prenunciado.

Considerando os objetivos que se pretendeu alcançar com essa investigação, a pesquisa se caracterizou como descritiva e explicativa, quanto aos fins; sendo realizada por meio de um levantamento *survey*, com natureza quantitativa e recorte temporal transversal (Drenth, 1984; Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005; Malhotra, 2012). A população ou universo desse estudo foram os colaboradores de empresas públicas e privadas. Em relação à amostra, a técnica utilizada para escolha da amostra foi a não probabilística por conveniência (adesão), onde há a seleção dos elementos mais disponíveis para a consecução da pesquisa e que forneçam as informações necessárias.

Neste sentido, contando com eventuais perdas no processo de tratamento de dados, houve a distribuição de 1200 questionários, sendo 600 para colaboradores de empresas públicas e 600 para os de empresas privadas. Destes, retornaram, 362 de empresas públicas e 409 de empresas privadas, totalizando 771 sujeitos (64,25% do total distribuído), sendo este um resultado muito favorável, pois na visão de Baruch e Holtom (2008) uma taxa aceitável de respostas em estudos organizacionais seria de aproximadamente 35,7%.

O instrumento de pesquisa, tipo questionário, que foi utilizado neste estudo, é composto por três escalas de mensuração validadas cientificamente e com bons parâmetros psicométricos, a saber: a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG (Melo, 2004), a Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais – EPVMO (Gomide Jr. et al., 2016), e a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos – EPPRH (Demo et al., 2014).

A EAEG, utilizada para mensurar a liderança, foi escolhida para a pesquisa por ter sido validada no contexto brasileiro, em uma empresa pública no Distrito Federal, verificando para qual dos três fatores a atuação da gerência se volta. Os itens foram construídos procurando retratar o comportamento do líder no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados (Melo, 2004). Para medir o quanto cada item corresponde ao comportamento de sua chefia imediata, a escala foi composta por 5 pontos (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = frequentemente age assim, 5 = sempre age assim).

A EPVMO foi adotada para mensurar as virtudes organizacionais, tendo em vista ser a única sobre a temática validada em contexto nacional. Esta medida foi validada por meio de adaptações ao contexto do Brasil, visto que já havia sido testada com trabalhadores norte-americanos (Cameron et al., 2004) e portugueses (Ribeiro & Rego, 2010). Assim, no estudo

brasileiro, procurou-se aferir com uma maior propriedade a percepção sobre as virtudes organizacionais dos servidores de organizações públicas do estado de Minas Gerais, em relação aos seus três fatores (Gomide Jr. et al., 2016). A escala é do tipo *Likert*, variando de 1 para discordo totalmente até 5 para concordo totalmente. Vale destacar que o fator Generosidade Organizacional dessa escala não foi utilizado na composição dessa investigação. Isso se deve ao fato de as empresas privadas constituírem uma atividade comercial, que sobrevive por meio do lucro (González-Navarro et al., 2018) de forma que o fator não seria condizente, pois apresenta como conceito “disposição espontânea da organização em sacrificar seus próprios interesses em prol de necessidades singulares do empregado” (Gomide Jr. et al., 2016, p.35) e aborda questões voltadas para a ajuda, benefício e sacrifício em relação aos empregados sem esperar retribuição por parte deles. Dessa forma, os próprios autores da escala (Gomide Jr. et al., 2016) concordaram com a retirada deste fator para as finalidades da presente pesquisa.

Para medir a percepção das práticas de gestão de pessoas, foi escolhida a EPPRH. A versão reduzida e traduzida para o português por Demo et al. (2014) foi a trabalhada neste estudo, porquanto foi validada transculturalmente, constituindo o instrumento mais recente e abrangente disponível na literatura para avaliar a percepção dos colaboradores quanto às práticas de GP nas organizações. A escala é constituída por seis fatores e adota o modelo de *Likert* de cinco pontos sendo 1 para discordo totalmente até 5 para concordo totalmente.

Os índices psicométricos dos instrumentos, bem como seus fatores e quantidade de itens de cada fator estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Índices psicométricos dos instrumentos**

Escala	Fatores	Quantidade de Itens	Índice de confiabilidade (alfa de Cronbach)
EAEG	Tarefa	6	0,72
	Relacionamento	9	0,94
	Situação	4	0,82
EPVMO	Boa-fé Organizacional	17	0,95
	Confiança Organizacional	7	0,92
EPPRH	Recrutamento e Seleção	6	0,81
	Envolvimento	9	0,91
	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	3	0,82
	Condições de Trabalho	5	0,81
	Avaliação de Desempenho e Competências	5	0,86
	Remuneração e Recompensas	4	0,84

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Como complementação, além das 3 escalas, o instrumento também apresentou a parte demográfica-funcional para tipificar a amostra, com questões sobre sexo, idade, escolaridade e tempo de trabalho na empresa. O instrumento final foi então composto por 79 itens.

A coleta de dados, por meio do questionário impresso, contendo as escalas e os dados demográfico-funcionais, ocorreu de forma presencial pelas pesquisadoras, sendo que anteriormente as empresas autorizaram formalmente a aplicação. O questionário foi apresentado aos trabalhadores contendo uma carta convite, explicando os objetivos da pesquisa, bem como as orientações gerais sobre seu preenchimento e o termo de consentimento de participação. Para que houvesse uma maior confiabilidade dos dados, garantindo o anonimato dos respondentes, conforme recomendação da Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (2016) nº 510/16 do sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas, foram utilizadas duas pastas, sendo uma para o depósito do termo de consentimento e a outra para o questionário preenchido. A adoção de uma pasta diferente para os termos de consentimento traduz-se em um cuidado a mais no sentido de garantir o anonimato dos respondentes, o que significa, também, maior fidedignidade nas respostas.

Destaca-se, ainda, que segundo o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução nº 510/16 do CNS (2016), pesquisas consultivas de opinião pública que têm as suas amostras compostas por sujeitos não identificados, 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).

Os dados recolhidos foram então transferidos para o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* para a operacionalização das análises. A primeira etapa consistiu no tratamento dos dados por meio da análise de distribuição de frequência (média, desvio-padrão, variância, mínimo e máximo), dados faltantes (*missing values*), casos extremos (*outliers*) e multicolinearidade/singularidade (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2013). Nessa etapa dos 771 questionários recolhidos e utilizando do procedimento *listwise* para a análise de dados faltantes (Tabachnick & Fidell, 2013), foram descartados 13 no processo de *missing values*, por deixarem questões em branco, rasuras nas respostas ou por conterem a marcação de mais de um item.

Em relação aos *outliers*, o método Mahalanobis foi empregado para verificação dos valores substancialmente diferentes em relação à média e a maioria dos dados (Tabachnick & Fidell, 2013). Neste caso, considerando 79 variáveis, na verificação da tabela do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), com índice de significância  $p < 0,001$ , obteve-se o valor de  $\chi^2 = 124,839$ . Dos 758 questionários, foram eliminados 85 *outliers*, restando, portanto uma amostra final de 673

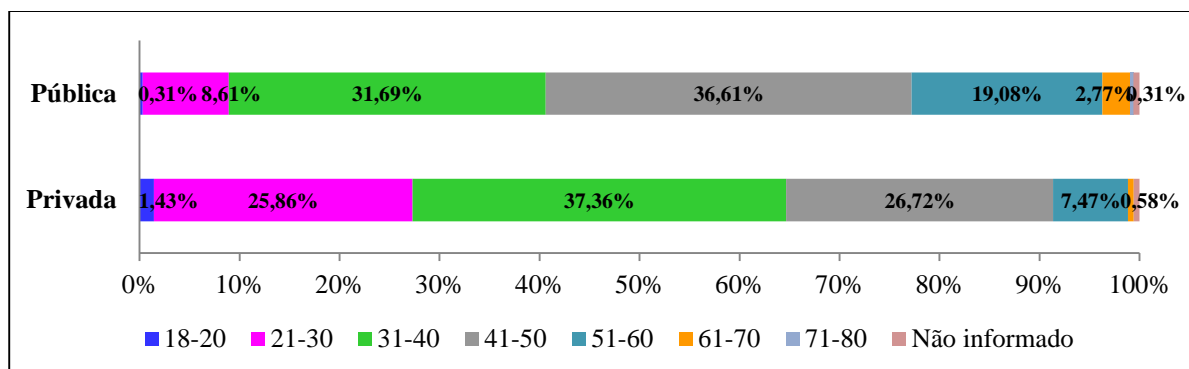
sujeitos. Na sequência, na verificação dos valores de tolerância obtiveram-se números superiores a 0,1 e em relação ao fator de inflação de variância (VIF) foram inferiores a 10,0. Essa análise demonstrou que não houve problemas de multicolinearidade e de singularidade para a amostra estudada (Myers, 1990).

No que tange às suposições para utilização de análise multivariada, de acordo com o protocolo de Field (2018), foram verificadas a linearidade, homocedasticidade e a normalidade da distribuição dos dados por meio dos gráficos de resíduos e dos gráficos de probabilidade normal conforme recomenda Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2014), sendo que todos os pressupostos foram confirmados. A análise da normalidade multivariada também foi verificada no *software* AMOS, não apresentando problemas, pois os valores de assimetria e curtose apresentaram-se dentro do esperado,  $|Sk| < 3$  e  $|ku| < 10$  (Marôco, 2010).

Por fim, para comparação dos resultados obtidos nos setores público e privado, foi utilizada a análise de variância (ANOVA), um conjunto de procedimentos que têm como base a comparação entre variâncias para verificar se há diferenças significativas nas médias de respostas de grupos diferentes, no caso, servidores de empresas públicas e colaboradores de empresas privadas (Tabachnick & Fidell, 2013).

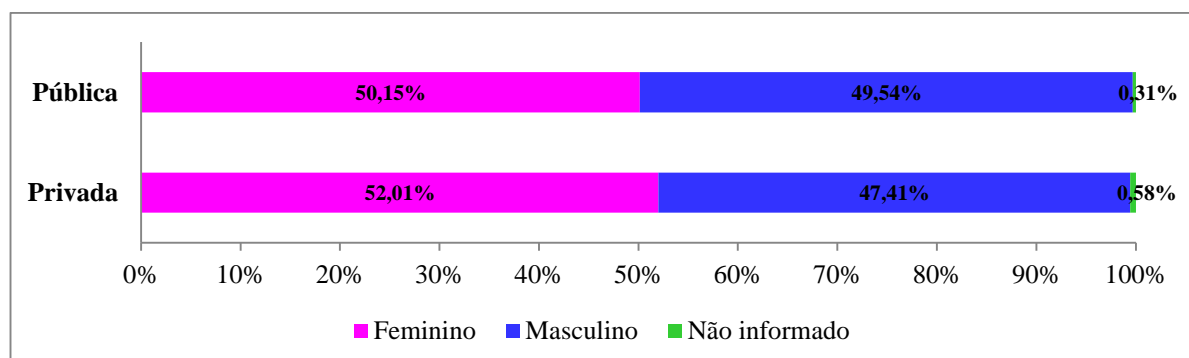
Quanto à caracterização da amostra, esta foi composta por colaboradores e servidores de empresas dos segmentos de serviço, comércio e indústria, mais especificamente das seguintes atividades econômicas, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2014): educação (ensino médio, educação superior, educação profissional de nível técnico e tecnológico), planos de saúde, atividades de atendimento hospitalar, transporte rodoviário de passageiros, comércio atacadista especializado em produtos alimentícios e bebidas, comércio varejista de vestuários e calçados, e fabricação de produtos cerâmicos. A faixa etária dos participantes variou de 20 a 72 anos nas empresas públicas e de 18 a 62 nas empresas privadas. Destaca-se que nas públicas, 58,77% dos servidores têm idade acima de 41 anos, ou seja, mais de 50% da amostra. Já nas empresas privadas, que concentram a maioria dos respondentes, 64,65%, a maioria tem idade de até 40 anos, configurando uma população mais jovem.

A Figura 1 mostra que, nas empresas públicas, a maioria das idades dos servidores está concentrada na faixa entre 41 e 50 anos (36,61%), seguido da faixa de 31 a 40 anos (31,69%). Já nas empresas privadas os colaboradores possuem idade entre 31 e 40 anos (37,36%) em maior quantidade que as outras faixas, seguida pelo intervalo de 41 a 50 anos (26,72%). Cabe salientar que alguns trabalhadores não informaram a idade: 0,62% na pública e 0,58% na privada.



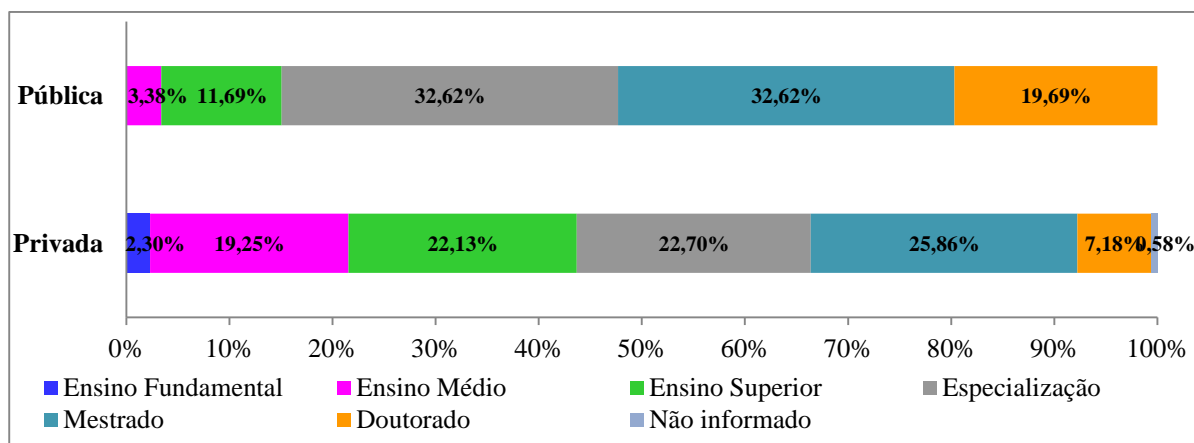
**Figura 1.** Idade dos trabalhadores  
 Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

A próxima questão versou sobre o sexo dos respondentes. Segundo ilustrado na Figura 2, a maior parte dos respondentes dos dois tipos de empresas é do sexo feminino, sendo 50,15% de servidores e 52,01% de colaboradores. Do total de trabalhadores, 0,31% das públicas e 0,58% das privadas, não retornaram essa informação.



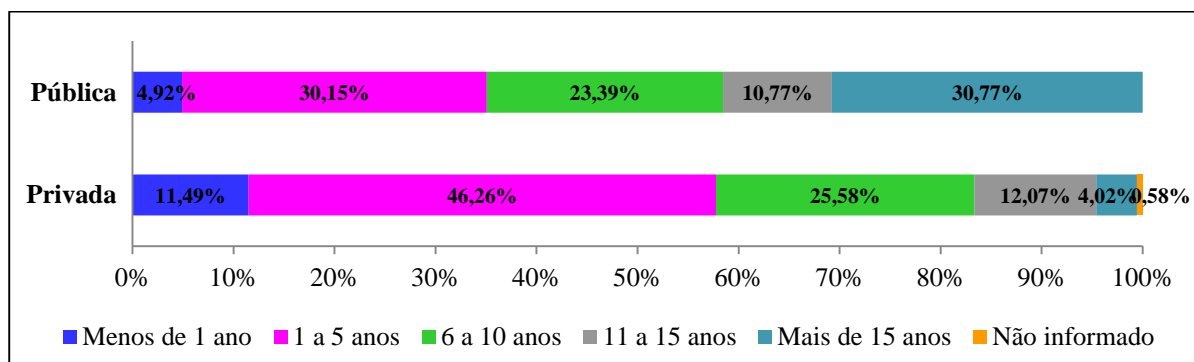
**Figura 2.** Sexo dos trabalhadores  
 Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

No que diz respeito à escolaridade, foi pedido que os participantes selecionassem o nível de escolaridade já concluído. De acordo com a Figura 3, observa-se que nas empresas públicas, duas opções, especialização e mestrado, obtiveram o mesmo percentual (32,62%). Os mesmos níveis também foram os já cursados pelos colaboradores das empresas privadas, no entanto em percentuais menores. Outra particularidade na escolaridade se deve ao fato de as empresas públicas possuírem grande quantidade de servidores com nível de doutorado, 19,69% do total. Nas empresas privadas, ainda existe uma parcela substancial de colaboradores com ensino fundamental e médio, somando 21,55%.



**Figura 3.** Escolaridade dos trabalhadores  
 Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Em se tratando do tempo de trabalho na empresa, conforme ilustra a Figura 4, nas públicas, a maioria possui mais de 15 anos (30,77%), o que não difere muito da segunda posição, entre 1 e 5 anos (30,15%). Nas privadas, 46,26% do total possuem entre 1 a 5 anos e 25,58% representam entre 6 a 10 anos.



**Figura 4.** Tempo de empresa dos trabalhadores  
 Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

## 5.4 Análise dos Resultados

Nessa seção, serão apresentados e discutidos os resultados no tocante à verificação do fato de a empresa ser pública ou privada influencia a percepção dos servidores e colaboradores quanto à liderança, às virtudes organizacionais e às práticas de gestão de pessoas. Neste sentido, será utilizada a análise de variância (ANOVA). O primeiro passo dessa etapa foi a verificação da homocedasticidade da amostra, procedimento que consiste em atestar a igualdade de variâncias, ocorrendo quando uma variável dependente, no caso desta pesquisa, o tipo de organização (pública ou privada), tem uma dispersão constante ao longo dos valores das



variáveis independentes, liderança, virtudes organizacionais e práticas de GP. Assim, a homocedasticidade foi averiguada para as variáveis independentes por meio do teste de Levene. Segundo Tabachnick e Fidell (2013), os itens homocedásticos devem apresentar significância (Sig.) maior que 0,05. Ainda, a realização das ANOVAs pressupõe grupos/amostras de tamanhos semelhantes (Tabachnick & Fidell, 2013), o que pôde ser constatado nos grupos de tipo de empresa, sendo que do total de questionários válidos, 325 são de colaboradores de empresas públicas e 348 de empresas privadas. Os resultados do teste de Levene e da ANOVA foram expostos em subseções divididas de acordo com cada escala, comparando as diferenças nas percepções dos colaboradores das empresas privadas e dos servidores das empresas públicas pesquisadas.

#### 5.4.1 Análise da Variância (ANOVA) da Percepção dos Fatores da EAEG

Para a variável tipo de empresa, em relação a EAEG, os resultados apontaram significâncias maiores que 0,05 para todos os fatores, sendo possível a realização da ANOVA. A Tabela 2 sintetiza, em negrito, os resultados homocedásticos do teste de Levene.

**Tabela 2**  
**Teste de Levene dos fatores da EAEG**

Itens de Referência	Fator	Tipo de Empresa (Sig.)
L4, L7, L8, L12, L14, L18	Tarefa (T)	<b>0,903</b>
L1, L2, L5, L6, L10, L11, L13, L16, L17	Relacionamento (R)	<b>0,705</b>
L3, L9, L15, L19	Situação (S)	<b>0,181</b>

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Na sequência, foi realizada a ANOVA para os fatores que apresentaram homocedasticidade, no caso todos, ressaltados em negrito na Tabela 3.

**Tabela 3**  
**Análise da variância (ANOVA) dos fatores da EAEG**

Fator	Tipo de Empresa	
	F	Sig.
T	19,228	<b>0,000</b>
R	2,843	0,092
S	0,004	0,950

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

A variável tipo de empresa não apresentou significância (Sig.) menor que 0,05 para os fatores Relacionamento e Situação da EAEG, não havendo diferença de percepção entre os

servidores e colaboradores pesquisados. Por outro lado, houve diferença de percepção em relação ao fator Tarefa. Essa diferença pode ser visualizada na Tabela 4.

**Tabela 4**  
**Diferença de percepção – Tipo de empresa**

Fator	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Tarefa	Pública	325	4,01	0,62	4
	Privada	348	4,23	0,65	4

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

O resultado verificado demonstra que os colaboradores possuem maior percepção à liderança com foco na tarefa, que os servidores. Tendo em vista as abordagens de liderança, a atuação da gerência, neste caso, se volta para a preocupação com a produtividade e cumprimento de metas (Parry & Bryman, 2006), ligada aos comportamentos de um líder diretivo, orientado para as realizações, autocrático, que valoriza a hierarquia, os prazos, bem como a observância aos padrões e métodos (Melo, 2004). Oc (2018) retrata que o contexto da tarefa pode explicar variações exclusivas e que quando interage com estilos de liderança específicos pode levar a resultados importantes dos colaboradores. Complementando, em detrimento do estilo participativo, o orientado a tarefa estaria relacionado ao estilo competitivo, onde o líder tem foco na conclusão das metas de cada colaborador visando diminuir a comunicação e transmissão de informações (Olmedo-Cifuentes & Martínez-Léon, 2014). Isso, de fato, parece fazer mais sentido, no contexto das empresas privadas.

A diferenciação entre as percepções dos colaboradores e servidores ainda é corroborada por investigações que destacam que os contextos podem requerer estilos gerenciais que vão ao encontro de suas características peculiares (Demeter, & Tapardel, 2013). Conforme apontado por González-Navarro et al. (2018), no caso das empresas privadas, que são controladas por forças de mercado, o principal objetivo é aumentar o desempenho, levando a mudanças nas relações entre líderes e liderados. Outro fator destacado pelos autores trata-se de um dos objetivos dos líderes de empresas privadas, que seria priorizar a maximização dos desejos dos acionistas, concentrando-se em aumentar a lucratividade. Adicionalmente, em análise de gestores públicos e privados, o estudo de Hooijeberg e Choi (2001) indicou que os gestores públicos percebem menor associação entre liderança orientada para as tarefas em comparação com agente privados, corroborando os achados por ora obtidos.

Em uma análise específica por item da escala, em relação ao fator Tarefa, a Tabela 5 destaca que o item “Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas” apresentou a maior média nas empresas privadas, o que condiz com dados da pesquisa de An

et al. (2019), ao enfatizar que o significado da tarefa pode até mesmo assumir um apelo normativo.

**Tabela 5**  
**Diferença de percepção – Fator Tarefa**

Itens	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
L4: Põe o trabalho em primeiro lugar	Pública	325	3,87	0,89	4
	Privada	348	4,10	0,92	5
L7: É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos	Pública	325	3,94	0,91	4
	Privada	348	4,21	0,96	5
L8: Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	Pública	325	3,98	0,92	4
	Privada	348	4,16	1,00	5
L12: Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	Pública	325	3,83	0,93	4
	Privada	348	4,18	0,94	5
L14: Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	Pública	325	4,19	0,81	4
	Privada	348	4,42	0,83	5
L18: Valoriza o respeito à autoridade	Pública	325	4,26	0,81	5
	Privada	348	4,30	0,88	5

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

O estilo do líder, portanto, na visão de Neto et al. (2012), torna-se difícil de dissociar da postura de rapidez, assertividade e objetividade na busca por melhores resultados, o que condiz com as demandas das empresas privadas. Além disso, a herança de uma cultura autoritária, patriarcal e patrimonialista ajuda a explicar a dificuldade dos líderes enxergarem o outro, no caso, os liderados. Assim, o líder tende a conduzir a equipe ajustando as ações de acordo com a sua realidade, necessidades e circunstâncias (Campos, Silva, Campos, & Araújo, 2019), as quais diferem dependendo das especificidades e conjunturas do ambiente externo (Oc, 2018).

#### 5.4.2 Análise da Variância (ANOVA) da Percepção dos Fatores da EPVMO

A Tabela 6 destaca o teste de Levene para a EPVMO. A variável tipo de empresa apresentou homocedasticidade apenas para o fator Confiança Organizacional, marcado em negrito.

**Tabela 6**  
**Teste de Levene dos fatores da EPVMO**

Itens de Referência	Fator	Tipo de Empresa (Sig.)
V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V12, V13, V14, V16, V18, V23, V24	Boa-fé Organizacional (BF)	0,000
V11, V15, V17, V19, V20, V21, V22	Confiança Organizacional (C)	<b>0,073</b>

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Em seguida, a Tabela 7 aponta, de acordo com a ANOVA, que o fator Confiança Organizacional apresentou diferenças significativas de percepção entre colaboradores e servidores para o tipo de empresa.

**Tabela 7**  
**Análise da variância (ANOVA) dos fatores da EPVMO**

Fator	Tipo de Empresa	
	F	Sig.
C	47,601	<b>0,000</b>

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

A diferença de percepção do fator Confiança Organizacional pode ser observada na Tabela 8.

**Tabela 8**  
**Diferença de percepção – Tipo de empresa**

Fator	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Confiança Organizacional	Pública	325	3,77	0,76	4
	Privada	348	4,16	0,69	4

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

O resultado mostra que os colaboradores das empresas privadas possuem maior confiança organizacional, quando comparados aos servidores das empresas públicas. A confiança organizacional está ligada a dois aspectos, por parte do trabalhador, em relação à organização: “que a organização confia nele” e “que a organização reconhece que tem com ele um compromisso no futuro” (Gomide Jr. et al., 2016, p.304). Ademais, essa confiança se baseia em uma relação com o sistema formal que tem sua origem em leis, regras, regulamentos institucionais e práticas da organização (Costa, 2000), além da crença de que a outra parte seja aberta e confiável (Motlagh & Hariri, 2013).

Em estudo realizado com trabalhadores de empresas não-governamentais, destaca-se que a confiança organizacional vem se tornando fundamental para a sobrevivência da organização em ambientes competitivos e turbulentos, pois exerce efeitos positivos na cooperação, na motivação e no desempenho dos colaboradores (Oktug, 2013). Além disso, o empregado associa a confiança com a expectativa do cumprimento da promessa ou acordo estabelecido (Gomide Jr. et al., 2016) e do apoio organizacional (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009), gerando, assim, um ambiente de trabalho pacífico e de parceria (Oktug, 2013).

Em suma, a Tabela 9 apresenta que o item com maior média foi “Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro” nas empresas privadas, o

que está em concordância com pesquisadores dessa temática que fazem associação da confiança organizacional com a promoção da redução da incerteza em um ambiente caracterizado por mudanças, visto que há evidências de que a vida no trabalho vêm sofrendo com impactos do tipo insegurança e medos (Campos, Araujo, Moraes, & Kilimnik, 2013) causados por crises e até mesmo pandemias.

**Tabela 9**  
**Diferença de percepção – Fator Confiança Organizacional**

Itens	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
V11: Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro	Pública	325	3,82	0,88	4
	Privada	348	4,22	0,83	5
V15: Confia que o empregado se comportará de forma ética no futuro	Pública	325	3,77	0,92	4
	Privada	348	4,14	0,82	4
V17: Confia que o empregado se comportará de forma leal a ela no futuro	Pública	325	3,70	0,88	4
	Privada	348	4,09	0,84	4
V19: Confia que o empregado se comportará de forma íntegra no futuro	Pública	325	3,76	0,85	4
	Privada	348	4,15	0,81	4
V20: Confia que o empregado cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas	Pública	325	3,84	0,82	4
	Privada	348	4,18	0,79	4
V21: Confia que o empregado cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas	Pública	325	3,80	0,84	4
	Privada	348	4,19	0,79	4
V22: Confia que o empregado se comportará de forma honrosa no futuro	Pública	325	3,75	0,88	4
	Privada	348	4,17	0,75	4

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Na visão de Carmeli e Spreitzer (2009), quando os empregados confiam na organização, tendem a aumentar o seu nível de vitalidade, participando mais ativamente das tarefas de trabalho. Ainda, a geração de sentimentos positivos por meio da confiança pode resultar em um maior envolvimento e contribuição por parte dos colaboradores, envidando esforços para uma maior eficácia organizacional (Shahid & Muchiri, 2018). Deve-se considerar, também, que a virtuosidade organizacional não pode ser universalista na sua interpretação, dependendo, primariamente do contexto organizacional (Gotsis & Grimani, 2015; Magnier-Watanabe et al., 2020; McLeod et al., 2018); o que ratifica a diferença de percepção por se tratar de contextos distintos no presente estudo.

#### **5.4.3 Análise da Variância (ANOVA) da Percepção dos Fatores da EPPRH**

Na EPPRH, em relação à variável tipo de empresa, apenas os fatores RS, E, TDE e CT foram significativos para o teste de Levene, conforme exposto na Tabela 10.

**Tabela 10**  
**Teste de Levene dos fatores da EPPRH**

Itens de Referência	Fator	Tipo de Empresa (Sig.)
P1 a P6	Recrutamento e Seleção (RS)	<b>0,115</b>
P7 a P15	Envolvimento (E)	<b>0,279</b>
P16 a P18	Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TDE)	<b>0,549</b>
P19 a P23	Condições de Trabalho (CT)	<b>0,562</b>
P24 a P28	Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)	0,001
P29 a P32	Remuneração e Recompensas (RR)	0,004

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Na sequência, passou-se à realização da ANOVA para os fatores que apresentaram homocedasticidade no teste de Levene. A Tabela 11 destaca em negrito que todos os fatores apresentaram diferença significativa de percepção entre servidores e colaboradores.

**Tabela 11**  
**Análise da variância (ANOVA) dos fatores da EPPRH**

Fator	Tipo de Empresa	
	F	Sig.
RS	13,452	<b>0,000</b>
E	42,762	<b>0,000</b>
TDE	24,303	<b>0,000</b>
CT	109,766	<b>0,000</b>

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

As diferenças de percepção em relação ao tipo de empresa para esses fatores encontram-se na Tabela 12.

**Tabela 12**  
**Diferença de percepção – Tipo de empresa**

Fator	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
Recrutamento e Seleção	Pública	325	3,90	0,76	4
	Privada	348	3,57	0,84	4
Envolvimento	Pública	325	3,30	0,78	3
	Privada	348	3,85	0,75	4
Treinamento, Desenvol. & Educação	Pública	325	3,47	0,84	4
	Privada	348	3,93	0,86	4
Condições de Trabalho	Pública	325	2,95	0,81	3
	Privada	348	3,90	0,85	4

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

O resultado indica que os servidores apresentaram maior percepção em relação ao fator Recrutamento e Seleção. O recrutamento e seleção, na visão de Demo (2016, p.125), são tratados como uma proposta da organização 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”.

Resultado semelhante foi destacada no estudo de Iqbal et al. (2011), que na comparação em contextos públicos e privados, os diretores avaliaram melhor o quesito em empresas

públicas em detrimento das privadas. Além disso, nas empresas públicas, tem-se que a prática em questão possui regras e normas, o que limita a discricionariedade dos gerentes públicos em contratar e demitir (Brewer & Walker, 2013). A obrigatoriedade do concurso público, com a subsequente publicização das regras e critérios, também traz maior clareza ao processo seletivo das empresas públicas. A Tabela 13, na comparação dos itens desse fator, por tipo de empresa, mostra que a afirmativa “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.)” foi a mais percebida pelos colaboradores das empresas privadas e a menos percebida pelos servidores das públicas.

**Tabela 13**  
**Diferença de percepção – Fator Recrutamento e Seleção**

Itens	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
P1: Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	Pública	325	3,89	1,05	4
	Privada	348	3,16	1,09	4
P2: Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	Pública	325	3,92	0,96	4
	Privada	348	3,63	1,02	4
P3: Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	Pública	325	3,77	0,98	4
	Privada	348	3,69	1,05	4
P4: A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).	Pública	325	3,66	1,09	4
	Privada	348	3,79	1,07	4
P5: A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	Pública	325	4,10	0,86	4
	Privada	348	3,60	1,06	4
P6: A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	Pública	325	4,04	0,89	4
	Privada	348	3,59	1,06	4

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

A literatura de gestão de pessoas tem fornecido, então, suporte teórico e empírico de que o recrutamento e seleção são importantes e determinantes críticos para o crescimento das organizações (Ayentimi et al., 2018), além de ser uma das práticas essenciais para melhorar o desempenho individual e da empresa (Huselid, 1995), gerando impacto significativo na satisfação dos colaboradores (Javed et al., 2019).

Ayentimi et al. (2018), por sua vez, sugere que para evitar o favoritismo e garantir o recrutamento de empregados qualificados e talentosos, que possam colaborar para o aumento da produtividade organizacional, deve-se terceirizar as funções de recrutamento e seleção em empresas privadas. Mesmo no caso dos concursos públicos, os perfis de cargos precisam ser estrategicamente planejados e definidos para atraírem servidores comprometidos com os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade administrativa, publicidade e eficiência, norteadores da administração pública em geral (Oberfield, 2019).

Quanto às práticas de envolvimento, os resultados indicam que os colaboradores das empresas privadas apresentaram maior percepção, sendo que essa prática tem por objetivo “criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação” (Demo, 2016, p.126). Vale destacar que, segundo a autora, práticas de envolvimento são iniciativas da organização e diferem da atitude do empregado de se envolver e se comprometer com ela. Essas atitudes seriam a contrapartida, uma resposta a estas práticas. Para Wang, Lu e Liu (2017), o envolvimento possui duas características principais: o compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisões. Os autores ainda argumentam que essa prática deve ser tratada como de contexto organizacional (da organização) o que pode levar a diferentes resultados entre tipos de setores.

De forma adicional, na Tabela 14, o item “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” foi o mais percebido pelos empregados dos dois tipos de empresas. Certamente, o tratamento respeitoso e atencioso deve ser sempre incentivado nas organizações, para o alcance de um melhor clima organizacional (Siqueira, 2008). É impossível envolver sem respeitar, tratar bem e ser justo (Demo, 2016; Dibben, Klerk, & Wood, 2011).

**Tabela 14**  
**Diferença de percepção – Fator Envolvimento**

Itens	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
P7: A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	Pública	325	3,26	1,03	4
	Privada	348	3,95	0,99	4
P8: A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	Pública	325	3,68	0,93	4
	Privada	348	4,16	0,94	4
P9: A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	Pública	325	3,09	1,01	3
	Privada	348	3,66	1,07	4
P10: A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	Pública	325	3,30	1,03	4
	Privada	348	3,71	0,96	4
P11: A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	Pública	325	3,17	1,02	3
	Privada	348	3,70	1,00	4
P12: Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	Pública	325	3,29	0,99	4
	Privada	348	3,83	0,95	4
P13: Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	Pública	325	3,42	0,94	4
	Privada	348	3,97	0,95	4
P14: Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	Pública	325	3,44	0,91	4
	Privada	348	3,89	0,93	4
P15: Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	Pública	325	3,06	0,98	3
	Privada	348	3,77	0,99	4

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.



Práticas de envolvimento também buscam enfraquecer atitudes autoritárias e paternalistas deixadas como herança da era industrial, tendo em vista que podem fortalecer a satisfação no trabalho, a motivação, o comprometimento dos colaboradores (Krzywdzinski, 2017), a confiança na organização e o bem-estar no trabalho (Horta, Demo, & Roure, 2012).

Em um cenário marcado por estresse, necessidade de mudanças, pressão por resultados, crises econômicas e pandemias, as práticas de envolvimento são vistas como um esforço positivo da organização em busca de um relacionamento saudável com os trabalhadores (Costa, Demo, & Paschoal, 2019). Práticas de envolvimento também podem favorecer posturas de resiliência em condições econômicas adversas (Wang et al., 2017), se forem introduzidas e gerenciadas adequadamente (Aktar & Pangil, 2018).

Quanto ao fator Treinamento, Desenvolvimento e Educação, os resultados sinalizam que os colaboradores das empresas privadas apresentaram maior percepção. A prática em questão tem como propósito “prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento” (Demo, 2016, p.126). Na concepção de Qazi e Jeet (2017), o treinamento é um processo sistemático e deve visar o aumento do conhecimento e/ou habilidades dos colaboradores para melhor execução das tarefas, da maneira mais autônoma possível.

Contudo, os gestores públicos podem enfrentar dificuldades na implementação desta prática, porque devido a níveis altos de formalização e burocratização, podem haver restrições legais de liberdade e flexibilidade para que os servidores possam agir de forma autônoma (Blom et al., 2020). Os autores ainda lembram que, pelo fato das metas desse setor serem menos tangíveis e às vezes conflitantes, se comparadas com o setor privado, tem-se uma maior dificuldade para projeção de programas de treinamento eficazes. No entanto, conforme a Tabela 15, o item “Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo” foi o melhor percebido pelos empregados dos dois tipos de setores, o que pode indicar novas mudanças no cenário de letargia causado pela excessiva burocratização e agravado por conjunturas político-econômicas instáveis.

Como uma dessas mudanças, pode-se considerar o crescente número de investimentos financeiros realizados para melhoria do TD&E, no Brasil e em outros países (Araújo, Abbad, & Freitas, 2017), sendo que essa prática pode elevar positivamente o comprometimento afetivo e organizacional dos trabalhadores, principalmente se houver percepção de que suas novas habilidades e competências serão efetivamente aproveitadas pela empresa (Balsan, Costa, Bastos, Lopes, Lima, & Santos, 2017; Lima & Rowe, 2019).

**Tabela 15**  
**Diferença de percepção – Fator Treinamento, Desenvolvimento & Educação**

Itens	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
P16: A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	Pública	325	3,20	1,06	4
	Privada	348	3,88	0,97	4
P17: Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	Pública	325	3,63	0,92	4
	Privada	348	3,97	0,91	4
P18: A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	Pública	325	3,58	0,98	4
	Privada	348	3,94	0,98	4

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Ainda nessa linha, para melhor aproveitamento do treinamento e posterior transferência do conhecimento adquirido para o trabalho, deve-se escolher os trabalhadores mais comprometidos afetivamente com a organização (Balsan et al., 2017). O conhecimento, então, é o recurso estratégico principal de uma empresa (Bohlander & Snell, 2009), pois não há como progredir se houver dissociação do trabalho e da educação (Standing, 2013). Essas ideias ratificam a proposta das pessoas como competências essenciais e estratégicas da organização constituindo recursos valiosos, únicos e de imitabilidade imperfeita (Barney, 1991), enquanto protagonistas na produção de conhecimento (Demo et al., 2018) e fazendo toda a diferença na consecução de objetivos e metas nos níveis individual, grupal e organizacional (Legge, 2006).

No fator Condições de Trabalho, os colaboradores mais uma vez apresentaram maior percepção em relação aos servidores públicos. O fator em estudo visa “prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia” (Demo, 2016, p. 127). A prática, nesta verve, deve priorizar a jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, e ausência de insalubridade (Lirio, Gallon, Costa, & Pauli, 2020).

Nesse sentido, para que as funções no trabalho sejam desempenhadas adequadamente, os empregados necessitam de condições apropriadas de trabalho e ambiente agradável para estarem saudáveis fisicamente, socialmente e emocionalmente (Tiecher & Diehl, 2017). Na visão de Linhart (2014, p.45), os colaboradores com altos cargos e os servidores públicos são os que mais vivenciam no trabalho a precariedade subjetiva, que destaca como características “o sentimento de não estar em casa no trabalho, a execução do trabalho de forma insegura e a obrigação de doação cada vez maior para a empresa”, o que os coloca em condições de fragilidade e até mesmo de vulnerabilidade no trabalho, certamente influenciando de maneira negativa o seu desempenho.

Adicionalmente, a Tabela 16 mostra que a percepção do item “Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes”

foi o que teve menor média dos servidores. Para as empresas, esse tópico está ligado à prevenção de custos adicionais e a não paralisação das rotinas, por outro lado, para os trabalhadores, significa melhores condições de trabalho proporcionadas pelas empresas, o que significa um cuidado importante a mais (Marras, 2017).

**Tabela 16**  
**Diferença de percepção – Fator Condições de Trabalho**

Itens	Tipo de Empresa	Total	Média	Desvio-Padrão	Moda
P19: A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	Pública	325	2,94	1,05	3
	Privada	348	3,85	1,04	4
P20: A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	Pública	325	3,62	1,12	4
	Privada	348	3,76	1,23	4
P21: Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	Pública	325	2,64	0,98	3
	Privada	348	3,87	1,15	4
P22: A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	Pública	325	2,71	1,16	2
	Privada	348	3,84	1,14	4
P23: As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	Pública	325	2,83	1,20	2
	Privada	348	4,16	0,98	5

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Destaca-se, ainda, que dos fatores significativos da EPPRH, esse apresentou o maior intervalo entre as médias dos tipos de empresas (0,95) e obteve a primeira não-percepção ( $\bar{x}=2,95$  nas públicas), na comparação entre as empresas, haja vista que uma média inferior ao ponto neutro da escala, o 3,0, indica que não há percepção das práticas avaliadas. Isso somado ao que foi exposto anteriormente demanda atenção premente dos gestores públicos, mormente pelo fato de que os servidores públicos perceberam apenas 1 item (média acima de 3,0) do fator de Condições de Trabalho, o relativo à oferta de benefícios básicos, os quais já são previstos por lei.

Quando as condições de trabalho são seguras e apropriadas, é assegurado um maior envolvimento dos colaboradores em atividades de suporte e cooperação entre os colegas de trabalho (Fernández-Muñiz, Montes-Peón, & Vázquez-Ordás, 2017). No entanto, de acordo com os autores, para que isto ocorra, os gestores devem demonstrar esforços na redução de riscos organizacionais, caso contrário a empresa passa a mensagem de que tem outras prioridades. Além disso, a melhoria contínua nas condições de trabalho tende a gerar um nível maior de satisfação dos colaboradores (Boas, de Sousa Pires, Faria, & Morin, 2018), e, consequentemente maior motivação e força de trabalho saudável para consecução das tarefas (Demerouti & Peeters, 2018).

## 5.5 Discussão, Contribuições, Limitações e Novos Caminhos

A comparação entre os tipos de empresas revelou que quanto à liderança o fator Tarefa foi mais percebido pelos colaboradores atuantes nas empresas privadas. No tocante às virtudes organizacionais, a maior percepção foi também dos colaboradores e no fator Confiança Organizacional. O conjunto de fatores referentes às práticas de GP demonstraram, em linhas gerais, que o fator Recrutamento e Seleção foi melhor percebido nas empresas públicas e os fatores Envolvimento, TD&E e Condições de Trabalho nas empresas privadas.

O estudo comparativo de práticas de GP nos setores público e privado, conduzido por Demo (2010), similarmente desvelou resultados frustrantes para as empresas públicas, onde apenas as práticas de remuneração, as quais são definidas por lei, foram percebidas pelos servidores. O que parece é que, desditosamente, as organizações continuam operando no “*by the book*”. Ora, é sabido que concursos públicos nacionais são muito atraentes por conta dos altos salários pagos, além da estabilidade proporcionada em um cenário de instituições políticas enfraquecidas pela corrupção e de uma economia altamente volátil e recheada de incertezas e intempéries.

Como as médias de percepção no setor privado e também em todas as outras práticas de GP se concentraram ao redor do ponto neutro, raramente atingindo o 4,0, conclui-se que há um enorme potencial para melhorias na gestão de pessoas nas organizações, de maneira geral. Todas essas evidências convergem para a licença poética utilizada no título deste trabalho “nem tudo são flores”. Porém, quando nem tudo são flores, há oportunidades de novos plantios, frutos e resultados.

De novo, como nem tudo são flores, o trabalho possui limitações, que poderão ser solucionadas em estudos ulteriores, lançando luz a novos caminhos de investigação científica. O corte transversal, a amostra por conveniência e a investigação apenas do ponto de vista dos trabalhadores em posição de subordinação nas empresas pesquisadas constituem as principais limitações.

Dessarte, pesquisas adicionais poderiam ser aplicadas aos supervisores e gestores (como eles veem suas lideranças), propiciando comparações importantes com os achados por ora obtidos e, além disso, comparações por diferentes ramos e setores da economia (agronegócio, indústrias, serviços, ONGs) são bem vindos. Sugere-se, ainda, pesquisas comparativas com outras variáveis do comportamento organizacional, tais quais cidadania organizacional, satisfação no trabalho, comprometimento, justiça e bem-estar. Uma análise qualitativa dos resultados também enriqueceria sobremaneira a compreensão dos fenômenos estudados,

porquanto daria um passo além da mensuração dos construtos, rumo à explicação das diferenças constatadas nos contextos estudados.

Não obstante as limitações apresentadas, os resultados coligidos são contributivos do ponto de vista teórico por apresentaram nuances específicas dos setores públicos e privados que podem subsidiar o desenho de estratégias, políticas e práticas profícuas de gestão de pessoas, as quais serão inspiradas pela liderança e apoiadas em virtudes organizacionais. Somente conhecendo tais percepções, saber-se-á sobre a efetividade de estratégias, políticas e ações organizacionais.

Assim, enquanto implicações práticas, esta pesquisa forneceu suporte para a busca de melhorias constantes no que se refere aos construtos pesquisados. O processo de gestão de pessoas é dinâmico e precisa ser atualizado em base contínua. Quando colaboradores e servidores sentem que o líder os apoia, agirão de forma recíproca com a empresa na consecução de resultados e, nesse espírito de parceria, o ambiente de trabalho se torna mais produtivo e saudável. Garantir ambientes saudáveis, com bons relacionamentos e privilegiando as pessoas, deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização (Demo, 2016).

As virtudes organizacionais, por seu turno, forneceram evidências que estão pautadas na geração mútua da confiança entre atores organizacionais para uma maior realização pessoal e profissional, apresentando grande poder de predição sobre a percepção de práticas de GP (Batista, Demo, Silva, & Oliveira, 2018) e servindo, por conseguinte, como representantes importantes da cultura e do tom que a organização quer estabelecer e comunicar.

Os gestores dos dois tipos de empresas possuem, então, base teórica e empírica para balizar uma tomada de decisão mais contextualizada e efetiva, alavancando melhores resultados individuais e organizacionais.

## **5.6 Conclusão**

O principal objetivo deste trabalho foi alcançado, uma vez que os resultados engendrados mostraram diferenças significativas nas percepções de servidores e colaboradores quando está em pauta a liderança, as virtudes organizacionais e as práticas de gestão de pessoas. Estudos comparativos com essas variáveis do comportamento organizacional foram apontados como necessários para preencher lacunas ainda pouco exploradas na literatura (An et al., 2019; Blom et al., 2020; Javed et al., 2019; Qazi & Jeet, 2017; Ramakrishna & Rao, 2017; Saeed & Ali, 2019; Singh, 2018; Zheng et al., 2020). E aí residiu o principal avanço desse estudo.

Espera-se, por fim, que o estudo tenha contribuído para as pesquisas no campo de gestão de pessoas e comportamento organizacional, porquanto forneceu respaldo teórico e empírico para gestores organizacionais no sentido de que servidores e colaboradores percebem de maneira diferente a liderança, as virtudes dentro da organização e as práticas de gestão implementadas. Assim, a partir de uma abordagem mais contextualizada, respeitando e considerando as especificidades de cada setor, quem sabe seja possível finalmente aproximar o discurso da real prática organizacional?

## 6 GESTORES QUE INSPIRAM: O PAPEL MEDIADOR DAS VIRTUDES ORGANIZACIONAIS NA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS<sup>5</sup>

### Resumo

Considerando a relevância da liderança, das virtudes organizacionais e das práticas de gestão de pessoas para o funcionamento saudável e efetivo das organizações, bem como a inexistência de estudos do comportamento organizacional que reúnam essas três variáveis em um mesmo modelo de pesquisa, o objetivo precípua deste estudo foi testar um modelo estrutural de mediação entre liderança e práticas de gestão de pessoas, tendo as virtudes organizacionais como variável mediadora. A pesquisa é classificada como quantitativa, realizada por meio de *survey*, com 771 participantes de empresas públicas e privadas, utilizando a modelagem por equações estruturais para verificar os ajustes dos modelos de mensuração das variáveis de pesquisa, bem como do modelo estrutural e mediação proposto. As análises confirmatórias indicaram que as três escalas da pesquisa apresentaram validade interna, de construto (convergente, discriminante e nomológica) e confiabilidade. Quanto ao modelo estrutural, confirmou-se o modelo de mediação, indicando assim que o líder tem a função de estabelecer e fomentar ações virtuosas, as quais tendem a aumentar a percepção das práticas de gestão de pessoas. Como contribuição teórica, a pesquisa avançou ao se debruçar sobre um modelo ainda inexplorado na literatura científica, abrangendo trabalhadores tanto de empresas privadas quanto públicas. Em relação às implicações gerenciais, o diagnóstico por ora realizado poderá inspirar gestores para que, por meio de uma liderança mais participativa, promovam uma gestão de pessoas mais estratégica e efetiva.

**Palavras-chave:** Liderança; Virtudes Organizacionais; Práticas de Gestão de Pessoas; Modelos de Mensuração; Modelo de Mediação.

### Abstract

Considering the relevance of leadership, organizational virtues and human resource management practices for the healthy and effective organizational functioning, as well as the lack of studies on organizational behavior that bring these three variables together in the same research model, the main objective of this study was to test a structural model of mediation between leadership and human resources management practices, with organizational virtues as a mediator variable. The research is classified as quantitative, carried out through a survey, with 771 participants from public and private companies, using structural equation modeling to verify the adjustments of the measurement models of the research variables, as well as the proposed structural and mediation model. Confirmatory analyzes indicated that the three scales of the research presented internal validity, construct validity (convergent, discriminant and nomological) and reliability. As for the structural model, the mediation model was confirmed, thus indicating that the leader has the function of establishing and promoting virtuous actions, which tend to increase the perception of human resource management practices. As a theoretical contribution, the study advanced by looking at a model that is still unexplored in the scientific literature, covering employees from both private and public companies. In relation to

---

<sup>5</sup> Artigo submetido, em sua versão em inglês, ao XXIII Seminários em Administração – SemeAD 2020, e com submissão prevista ao periódico *Trends in Psychology*.

managerial implications, the diagnosis carried out in this paper may inspire managers so that, through more participatory leadership, they promote a more strategic and effective human resources management.

**Keywords:** Leadership; Organizational Virtues; Human Resource Management Practices; Measurement Models; Mediation Model.

## 6.1 Introdução

As organizações têm vivenciado tempos estressantes, recheados de incertezas e novos desafios (Al-Kahtani, 2018), o que requer colaboradores flexíveis e resilientes, que possam acompanhar e se adaptar às mudanças do ambiente, uma vez que são entendidos como competências essenciais das organizações (Armstrong & Taylor, 2014; Bastida, Marimon, & Carreras, 2018; Boxall, Purcell, & Wright, 2007; Nusrat, 2018; Wilkinson, Bacon, Redman, & Snell, 2010). Nesse enfoque, é especialmente importante que a gestão invista na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016), visando aumentar o nível de desempenho dos colaboradores, sem comprometer seu equilíbrio (Zheng, Graham, Epitropaki, & Snape, 2020).

Os estudos que são inspirados pela psicologia positivista, visando à saúde e à qualidade de vida, em oposição à doença e ao sofrimento, têm enfatizado o apoio aos trabalhadores em busca de maior bem-estar, considerando aspectos mentais, sociais e emocionais (Areskoug, Josefsson, Avby, Andersson Back, & Kjellstrom, 2018; Singh, David, & Mikkilineni, 2018), associados à busca tanto de maior realização profissional, quanto de crescimento empresarial (Thompson, Buch, & Glasø, 2020). Nesse sentido, destaca-se que a liderança possui papel crucial para orquestrar estratégias, políticas e práticas para uma gestão com resultados, em épocas de crises e crescente limitação de recursos (Ayentimi, Burgess, & Brown, 2018; Garavan, Watson, Carbery, & O'Brien, 2016).

Ainda nessa vertente, o líder deve ser um modelo de inspiração e bons exemplos para os colaboradores, deixando no passado a sua característica de agente relativamente passivo (Buengeler, Leroy, & De Stobbeleir, 2018). Assim, bons exemplos incluem não só seu comportamento ético, mas o fomento de virtudes organizacionais (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010). Tais virtudes são entendidas como qualidades que representam a crença dos colaboradores em relação a uma conduta ética e moral (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2001); e buscam enfatizar comportamentos positivos no trabalho para o bom desenvolvimento da gestão (Cameron, Bright, & Caza, 2004; Gomide Jr., Vieira, & Oliveira, 2016).



Outro fator que têm papel fundamental na promoção de atitudes positivas e afeta o nível de motivação e engajamento dos colaboradores são as práticas de gestão de pessoas (Aktar & Pangil, 2018). Nesse enfoque, as práticas de gestão de pessoas precisam ser formuladas, tendo como base as estratégias organizacionais que definem as diretrizes e políticas do negócio, para fornecer as ferramentas que possam comunicar a visão estratégica e os objetivos da organização, viabilizando a soma de esforços para consecução de metas nos níveis individual, de grupo e organizacional (Serpell & Ferrada, 2007; Vakola, Soderquist, & Pratascos, 2007).

Neste escopo, considerando a relevância da liderança, das virtudes organizacionais e das práticas de gestão de pessoas para o funcionamento saudável e efetivo das organizações, bem como a lacuna na literatura no que tange às investigações das relações entre estas três variáveis em um mesmo modelo de pesquisa, o objetivo precípua deste estudo foi testar um modelo estrutural de mediação entre liderança e práticas de gestão de pessoas, tendo as virtudes organizacionais como variável mediadora. Ademais, buscou-se indícios de validade interna, de construto e de confiabilidade dos modelos de mensuração das variáveis de pesquisa.

Para tanto, foram desenvolvidas, a partir da literatura visitada, quatro hipóteses de pesquisa a serem testadas no modelo estrutural de mediação. Enquanto contribuições teóricas, a proposta deste artigo traz um avanço nas linhas de estudos de gestão de pessoas e comportamento organizacional, mormente no teste de modelos mais complexos, incluindo mediação, de forma que as relações entre variáveis sejam melhor exploradas e compreendidas. Como implicação prática, os resultados por ora engendrados realçaram o papel importante das virtudes para aumentar a percepção dos colaboradores quanto à liderança e às práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, os gestores devem lançar um novo olhar para o planejamento e a implementação de práticas mais efetivas, que preconizem uma organização mais humanizada e virtuosa, o que também simboliza um ganho em tempos em que a ética tem sido recorrentemente negligenciada nas instituições.

## **6.2 Referencial Teórico, Hipóteses e Modelo de Pesquisa**

Primeiramente, a liderança é um conceito abraçado por teorias desenvolvidas em contextos e épocas distintas, por pesquisadores de diversas áreas, até atingir o ponto atual no campo do comportamento organizacional. Como contribuição, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) apontam que os conceitos de líder e gestor se confundem no campo organizacional, mas que a investigação sobre o líder é mais contemporânea e mais ampla, principalmente quando relacionada à temática de gestão de pessoas.

Assim, ao discorrer sobre a conceituação, a liderança tendo como foco a persuasão e a influência, é definida por Bass (1990, p. 11) como “uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições”, conceito que servirá de base para esse estudo por ser o adotado por Melo (2004) no desenvolvimento da escala que será utilizada na presente pesquisa. Nessa essência, o papel do líder seria o exercício da influência para que os esforços individuais e coletivos atinjam os objetivos compartilhados (Yukl, 2012; Rauch & Behling, 1984). Complementando, Barney (1991) ao propor a Visão Baseada em Recursos, quadro conceitual desta pesquisa, argumenta que as pessoas e suas interações são recursos valiosos na produção de conhecimento e consecução dos objetivos organizacionais, se forem articulados por uma liderança estratégica.

Quanto às virtudes organizacionais ou virtuosidade organizacional (VO), Gomide Jr. et al. (2016, p.305) as definem como “um conjunto de crenças do funcionário de que a organização que o emprega tem capacidade de reger suas relações com veracidade, de cumprir compromissos no futuro e de sacrificar seus interesses para o alcance dos interesses dos empregados”. Na mesma linha, Cameron et al. (2004, p.3) argumentam que a virtuosidade organizacional “inclui ações de indivíduos, atividades coletivas, atributos culturais e processos organizacionais”, sendo composta por cinco dimensões: confiança, integridade, perdão, compaixão e otimismo. As VO, então, devem consistir em atividades comunitárias, traços culturais ou processos que possibilitam a disseminação e manutenção das virtudes levando ao melhoramento social por meio do comportamento humano (Kooshiki & Zeinabadi, 2016).

Neste contexto, as virtudes são consideradas também hábitos, desejos e ações que acarretam bem pessoal e social (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) e influenciam, de forma positiva, a capacidade da organização em lidar com situações adversas que poderiam ser prejudiciais ao desempenho (Baker & Dutton, 2007; Bright, Cameron, & Caza, 2006).

A moderna gestão de pessoas (GP), a partir da perspectiva *soft* proposta por Legge (1995), propõe uma mudança de paradigma, na medida em que os colaboradores são entendidos para além do conceito de simples recursos, indo em direção ao conceito de capital humano, onde as pessoas são protagonistas na produção de conhecimento e consecução de objetivos, constituindo competências essenciais da organização (Demo, Fogaça e Costa, 2018). Dessa forma, a área de GP precisa ser alçada ao nível estratégico organizacional (Bohlander & Snell, 2009; Legge, 2006), lançando as bases para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). Conforme Armond, Cortês, Santos, Demo e Meneses (2016, p.2), “GEP é o repensar das políticas, práticas

e atividades de GP, de forma a assumir uma integração estratégica com os objetivos organizacionais e uma coesão interna à função de GP”.

Martin-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) distinguiram os termos estratégias, políticas e práticas de GP. Neste sentido, de acordo com os autores, as estratégias são as que definem as diretrizes para a gestão da força de trabalho; as políticas têm por objetivo a coordenação das práticas para que sejam coerentes e levem a uma mesma direção; e já as práticas, inspiradas pelas políticas, são vistas como as ações, rotinas, ações e processos efetivamente executados pela organização, sendo que estão no menor nível das três. De fato, estratégias são desenvolvidas por meio de políticas, as quais, por seu turno, são implementadas por meio das práticas (Bedani, 2008; Demo, 2016).

Em síntese, a área de GP deve estabelecer estratégias que darão a tônica da cultura organizacional e definirão diretrizes para elaboração de políticas, as quais, por sua vez, serão operacionalizadas por meio de práticas (Armstrong, 2014; Legge, 2006). Destarte, as práticas de GP variam de uma organização para outra, dependendo da cultura organizacional e também do contexto de mercado (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014), sendo fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais (Morris & Snell, 2010).

A partir de agora, serão analisadas as possibilidades de associação entre cada par de variáveis da pesquisa e das três variáveis conjuntamente, formalizando a proposição de hipóteses que foram testadas em um modelo original de mediação.

### **6.2.1 Liderança e Virtudes Organizacionais**

O movimento teórico dos estudos organizacionais positivos conquistou destaque recentemente como uma corrente de investigação orientada para melhorar os resultados organizacionais, usando suas forças internas, trocando o foco dos estudos no adoecimento e sofrimento no trabalho pelo bem-estar, saúde e qualidade de vida (Cunha, Rego, & Lopes, 2013). Em termos organizacionais, as virtudes têm agregado novos significados ao processo de desenvolvimento do líder, seja por meio de atitudes e comportamentos, seja ao adotar e valorizar forças de caráter (Gotsis & Grimani, 2015). Neste contexto, a liderança responsável deve ter como base a virtude, na opinião de Cameron (2011), pois só assim enfatizará o bem-estar e gerará benefícios para todos os membros da organização. Compete, então, aos líderes fomentar ações virtuosas, além de fornecer suporte aos colaboradores e comunicar que o bem-estar deve prevalecer sobre o desempenho financeiro (Cameron et al., 2003).

Manz, Anand, Joshi e Manz (2008) destacam que, para desencorajar a corrupção, um processo significativo de liderança deve reconhecer e apoiar as virtudes organizacionais. Neste sentido, Bischak e Woiceshyn (2016) identificaram seis virtudes essenciais no modelo de liderança ética: racionalidade, honestidade, independência, integridade, justiça e orgulho. Além disso, os autores advertem que é indispensável para esse processo um bom relacionamento do líder com os colaboradores. Adicionalmente, em um mundo caracterizado pela turbulência, os líderes devem ser referência exemplar de comportamento ético, visto que tendem a moldar as virtudes organizacionais (Caza, Barker, & Cameron, 2004; Rego et al., 2010).

As virtudes organizacionais, então, podem ser delineadas pela liderança (Karakas, Sarigollu, & Uygur, 2017). Os autores destacam que as organizações devem aproveitar os diferentes tipos de contribuições que os líderes possam desenvolver na busca por uma maior disseminação e expansão das virtudes organizacionais. Nessa acepção, estudos têm sugerido que futuras investigações explorem cada vez mais a relação entre liderança e VO (Ahmed, Rehman, Ali, Ali, & Anwar, 2018), visto que a associação pode resultar em comportamentos positivos dos colaboradores e gerar ganhos para a organização como um todo (Shahid & Muchiri, 2018; Zhang & Liu, 2019).

Assim, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa:

**Hipótese 1 (H<sub>1</sub>):** A liderança está positivamente relacionada às virtudes organizacionais.

## **6.2.2 Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas**

Segundo Pires e Nunes (2018), a virtuosidade organizacional assume seu papel como um mecanismo por meio do qual as práticas de gestão pessoas conduzem a níveis mais elevados de comportamentos positivos no ambiente de trabalho. No entanto, vale ressaltar que, apesar de terem testado as práticas de GP como preditoras de virtudes organizacionais, os autores afirmam que as mesmas devem refletir a natureza moral e os aspectos virtuosos do contexto de trabalho, ou seja, as virtudes devem preceder tais práticas. Ainda no que tange a essa relação, Luo e Chen (2010) sinalizaram essa possibilidade, destacando que as VO possivelmente aumentarão a percepção de práticas organizacionais, onde se inserem as de GP. Os elementos que compõem o núcleo da cultura organizacional, como valores e virtudes (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990), influenciam a percepção de práticas organizacionais, incluindo as de GP, corroborando o demonstrado também por Demo (2010).

Além disso, na agenda proposta por Demo et al. (2018), há a necessidade de se concentrar nos antecedentes das práticas de GP, porquanto o construto é tradicionalmente investigado como uma variável independente. Nesse sentido, os autores apontam 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 constituintes da cultura organizacional, como as virtudes. Da mesma forma, alguns trabalhos sinalizam a possibilidade de associações positivas entre virtudes e práticas de GP, haja vista que programas que buscam promover ética e virtudes nas organizações podem estabelecer diretrizes para uma gestão estratégica de pessoas, englobando suas políticas e práticas (Hamrahi, Najafbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015).

É possível, então, formular a segunda hipótese de pesquisa:

**Hipótese 2 (H<sub>2</sub>):** As virtudes organizacionais estão positivamente relacionadas às práticas de gestão de pessoas.

### **6.2.3 Liderança e Práticas de Gestão de Pessoas**

Para Bianchi et al. (2017, p. 54), o arcabouço teórico e prático que relaciona o gestor como sendo a pessoa que utiliza do conjunto de “práticas para mediar sua relação com o liderado” ainda é pouco explorada, revelando importante lacuna na literatura de GP. A efetividade das práticas de GP no alcance dos objetivos organizacionais aumenta quando as diversas práticas são integradas e conversam entre si (Wei, 2006), sendo papel da liderança encorajar e promover esta integração (Ahmed et al., 2018; Day & Harrison, 2007; Yukl, 2012). Adicionalmente, somente com as políticas e práticas estabelecidas e implementadas por um líder que tenha a responsabilidade de agir em prol dos indivíduos e da organização, o comportamento das pessoas será condizente com os objetivos planejados (Bianchi et al., 2017; Legge, 2006).

Aktar e Pangil (2018), por seu turno, destacam que as PGP melhoram o nível de envolvimento dos trabalhadores se forem introduzidas e gerenciadas adequadamente por um líder que busque contribuir para uma maior efetividade organizacional em um ambiente global cada vez mais desafiador. Tendo em vista que as práticas de gestão de pessoas são centrais para o gerenciamento de qualquer tipo de instituição (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017), quando há o alinhamento entre as mesmas e o comportamento do líder, a relação empregado-empregador será fortalecida, o que significa um maior comprometimento por parte dos colaboradores no alcance das metas organizacionais (Neves, Almeida, & Velez, 2018).

Em contrapartida, quando as práticas de GP são ineficazes, essas falhas são muitas vezes atribuídas ou a problemas de comunicação interna ou porque os líderes se recusam a apoiar tais práticas (Buengeler et al., 2018). Assim, os líderes precisam se empenhar em adotar práticas que equilibrem o crescimento da carreira, o bem-estar do colaborador (Demo, 2016) e a necessidade de desempenho exigida pela organização (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017).

Por conseguinte, fundamenta-se a elaboração da terceira hipótese de pesquisa:

**Hipótese 3 (H<sub>3</sub>):** A liderança está positivamente relacionada às práticas de gestão de pessoas.

#### **6.2.4 Liderança, Virtudes Organizacionais e Práticas de Gestão de Pessoas**

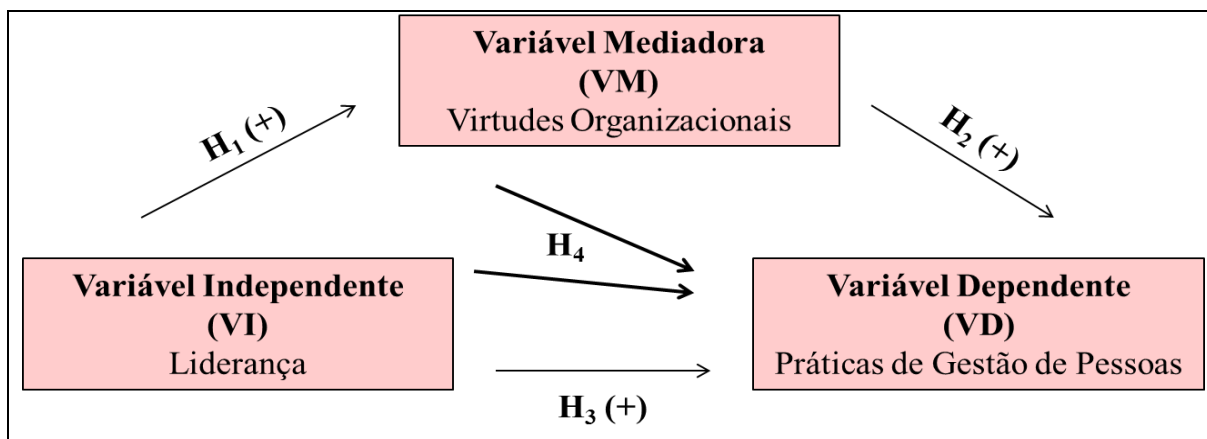
Por fim, além das hipóteses propostas de relacionamento entre cada par de variáveis, a principal contribuição deste estudo, conforme abordado anteriormente, está na apresentação de um modelo de mediação para testar relacionamentos entre variáveis do comportamento organizacional que possam aumentar a efetividade da gestão de pessoas, conforme sugerido por Armstrong (2014), incluindo variáveis da perspectiva positiva (Singh et al., 2018). Além disso, para que as práticas de GP possam ser mais percebidas pelos colaboradores, a organização precisa ser identificada como um lugar onde as virtudes são necessárias para o bom desenvolvimento da liderança (Cameron et al., 2004; Gomide Jr. et al., 2016). Ademais, a associação das práticas de GP com uma maior efetividade organizacional já é amplamente corroborada na literatura científica (Gomide Jr & Tanabe, 2012; Kim & Lee, 2012).

Assim, em busca do reconhecimento do papel estratégico da moderna GP nas organizações, incentiva-se a pesquisa de variáveis que afetam as práticas de gestão de pessoas para que se possa progredir no avanço das linhas de pesquisa em GP (Bianchi et al., 2017; Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019; Demo, Fogaça, Fernandes, & Sá, 2015) de maneira que o teste de modelos relacionais que investiguem relações de mediação e, mormente, os antecedentes das práticas de GP, especialmente os constituintes da cultura organizacional, como virtudes, são importantes e necessários (Demo et al., 2018), ratificando a oportunidade da presente proposta de pesquisa.

Desta feita, são determinadas as diretrizes para a quarta e última hipótese a ser testada:

**Hipótese 4 (H<sub>4</sub>):** As virtudes organizacionais medeiam a relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas.

Em consonância com as hipóteses apresentadas, o modelo de pesquisa pode ser visualizado na Figura 1.



**Figura 1.** Modelo de pesquisa  
Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

### 6.3 Método

Considerando os objetivos que se pretendeu alcançar, a pesquisa se caracterizou como descritiva e explicativa, quanto aos fins; a ser realizada por meio de um levantamento *survey*, com natureza quantitativa e recorte temporal transversal (Drenth, 1984; Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005; Malhotra, 2012). Quanto ao modelo, a análise das relações entre as variáveis e seus fatores considerou como preditora ou independente a liderança (L), como mediadora as virtudes organizacionais (VO) e como variável critério ou dependente as práticas de gestão de pessoas (PGP). Esta relação de mediação foi testada por meio da hipótese 4.

A população ou universo do estudo foram os colaboradores de empresas públicas e privadas do estado de Minas Gerais. A amostra foi não probabilística por conveniência (adesão). Em relação ao tamanho da amostra, Cohen (1992) defende uma amostra mínima que tenha poder estatístico maior que 0,80, no caso das ciências comportamentais. Assim, utilizando o *software* G-Power 3.1 e considerando as variáveis antecedentes (preditoras e mediadoras, L e VO, respectivamente), com um total de 5 fatores, obteve-se uma amostra recomendável de 138 sujeitos, para um poder estatístico de 0,95. Para o mínimo de 0,80 de poder estatístico, a amostra mínima seria de 92 participantes.

Ainda, para o teste do modelo estrutural de mediação foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*), a qual emprega correlações bivariadas para estimar as relações em um modelo de equações estruturais. Segundo Kline (2015), para utilizar a 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. Complementando, para utilizar análise fatorial confirmatória (AFC) no teste dos modelos de mensuração, Byrne (2016), Hair, Black,

Babin, Anderson e Tatham (2014) e Kline (2015) sugerem entre 10 e 20 sujeitos por variável, o que está contemplado no cálculo amostral feito no G-Power.

Assim, a modelagem por equações estruturais foi utilizada para verificar o ajuste do modelo estrutural proposto, com a utilização do programa AMOS. Neste sentido, contando eventuais perdas no processo de tratamento dos dados, foram distribuídos 1200 questionários, sendo 600 em cada tipo de empresa, e o retorno obtido foi de 362 questionários oriundos de empresas públicas e 409 provenientes das privadas, totalizando 771 respostas, número bastante acima do mínimo recomendado no cálculo amostral de 138 sujeitos.

O instrumento de pesquisa, tipo questionário, foi composto por três escalas de mensuração validadas cientificamente, a saber: a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG (Melo, 2004), a Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais – EPVMO (Gomide Jr. et al., 2016); a Escala de Políticas e Práticas de Recursos – EPPRH (Demo et al., 2014). Estas escalas foram escolhidas por serem as mais recentes na literatura científica, apresentando índices psicométricos confiáveis, conforme mostrado na Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Índices psicométricos dos instrumentos**

Escala	Fatores	Quantidade de Itens	Índice de confiabilidade (alfa de Cronbach)
EAEG	Tarefa (T)	6	0,72
	Relacionamento (R)	9	0,94
	Situação (S)	4	0,82
EPVMO	Boa-fé Organizacional (BF)	17	0,95
	Confiança Organizacional (C)	7	0,92
EPPRH	Recrutamento e Seleção (RS)	6	0,81
	Envolvimento (E)	9	0,91
	Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TDE)	3	0,82
	Condições de Trabalho (CT)	5	0,81
	Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)	5	0,86
	Remuneração e Recompensas (RR)	4	0,84

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Vale destacar que na EPVMO, o fator Generosidade Organizacional não foi utilizado na composição dessa investigação. Isso se deve ao fato de as empresas privadas constituírem uma atividade comercial, que sobrevive por meio do lucro (González-Navarro, Zurriaga-Llorens, Tosin Olateju, & Llinares-Insa, 2018), de forma que o fator não seria condizente, pois apresenta como conceito “disposição espontânea da organização em sacrificar seus próprios interesses em prol de necessidades singulares do empregado” (Gomide Jr. et al., 2016, p.35), além de abordar questões voltadas para ajuda, benefício e sacrifício em relação aos empregados, sem esperar retribuição por parte deles. Dessa forma, os próprios autores da escala (Gomide Jr.



et al., 2016) concordaram com a retirada deste fator para as finalidades da presente pesquisa, que possui instituições privadas na amostra. Ademais, os autores da referida escala também aquiesceram em retirar o termo “morais” do nome da variável, passando a se chamar apenas “virtudes organizacionais”. Como complementação, além das 3 escalas, o questionário apresentou a parte demográfica-funcional para tipificar a amostra, sendo composto por 79 itens.

A coleta de dados foi realizada por meio do questionário impresso, ocorrendo de forma presencial pelas pesquisadoras, sendo que anteriormente as empresas autorizaram formalmente a aplicação. O questionário foi apresentado aos colaboradores contendo uma carta convite, explicando os objetivos da pesquisa, as orientações gerais sobre seu preenchimento e o termo de consentimento de participação. Para que houvesse uma maior confiabilidade dos dados e um cuidado a mais no sentido de garantir o anonimato dos respondentes, conforme recomendação da Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (2016) nº 510/16 do sistema CEP/CONEP de ética em pesquisas, foram utilizadas duas pastas, uma para o depósito do termo de consentimento e outra para o questionário respondido.

É importante lembrar que, segundo o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução nº 510/16 do CNS (2016), pesquisas consultivas de opinião pública que têm as suas amostras compostas por sujeitos não identificados, 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).

Em primeira instância, utilizou-se a análise fatorial confirmatória, via modelagem por equações estruturais, para avaliar o ajuste dos modelos de mensuração das variáveis liderança, virtudes organizacionais e práticas de GP. Em seguida, para especificar e estimar os modelos de relações lineares entre as variáveis foi utilizada a análise de caminhos (*path analysis*), também por meio da modelagem por equações estruturais e teste de máxima verossimilhança, mais robusto a violações de normalidade (Hair et al., 2014; Kline, 2015). Considerando, ainda, 66 observações e 25 parâmetros do modelo de pesquisa proposto, tem-se 41 graus de liberdade, o que constitui um modelo recursivo, classificado como identificado (*just identified*), de fato adequado para teste por meio da modelagem de equações estruturais.

Os dados obtidos foram então transferidos para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para posterior consecução das análises. A primeira etapa consistiu no tratamento dos dados por meio da análise de distribuição de frequências (média, desvio-padrão, variância, mínimo e máximo), do procedimento *listwise* para os dados faltantes (*missing values*), bem como análises de casos extremos (*outliers*) e multicolinearidade/singularidade (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2013). Após estas etapas, dos 771 questionários, foram

eliminados 13 no processo de *missing values*, por deixarem questões em branco, rasuras nas respostas ou por conterem a marcação de mais de um item. Na sequência, o método *Mahalanobis* foi empregado para a verificação dos *outliers*, valores substancialmente diferentes em relação à média e à maioria dos dados (Tabachnick & Fidell, 2013). Neste caso, na verificação da tabela do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), com índice de significância  $p < 0,001$ , obteve-se o valor de  $\chi^2 = 124,839$ , sendo identificados 85 *outliers*, restando, portanto, uma amostra final de 673 sujeitos, ainda bastante acima do mínimo recomendado. Na próxima etapa, verificação dos valores de tolerância e do fator de inflação de variância (VIF), obtiveram-se números superiores a 0,1 e inferiores a 10,0, respectivamente, não havendo, portanto, problemas de singularidade e multicolinearidade para a amostra pesquisada (Myers, 1990).

Posteriormente, no que tange às suposições para utilização de análise multivariada, de acordo com o protocolo de Field (2018), foram verificadas a linearidade, a homocedasticidade e a normalidade da distribuição dos dados, por meio dos gráficos de resíduos e dos gráficos de probabilidade normal, conforme recomendam Hair et al. (2014), sendo que a amostra não apresentou problemas. A análise da normalidade multivariada também foi verificada no *software* AMOS, também sem problemas, pois os valores de assimetria e curtose apresentaram-se dentro do esperado, ou seja,  $|Sk| < 3$  e  $|ku| < 10$  (Marôco, 2010).

Quanto à caracterização da amostra, essa foi composta por colaboradores de 7 empresas privadas e 5 públicas, dos segmentos de serviço, comércio e indústria. O perfil demográfico-funcional versou sobre o sexo, a idade, a escolaridade e o tempo de empresa. A Tabela 2 compila esses resultados, retratando o perfil da amostra pesquisada.

**Tabela 2**  
**Dados demográfico-funcionais dos colaboradores**

<b>Sexo</b>	<b>%</b>	<b>Idade</b>	<b>%</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>%</b>
Feminino	51,11	De 18 a 27 anos	10,25	Ensino Fundamental	1,19
Masculino	48,44	De 28 a 37 anos	31,95	Ensino Médio	11,59
Não informaram	0,45	De 38 a 47 anos	35,66	Ensino Superior	17,09
		De 48 a 57 anos	17,53	Especialização	27,49
		De 58 a 67 anos	3,86	Mestrado	29,12
		De 68 a 77 anos	0,15	Doutorado	13,22
		Não informaram	0,59	Não informaram	0,30
<b>Tempo de Empresa</b>	<b>%</b>				
Menos de 1 ano	8,32				
Entre 1 e 5 anos	38,48				
Entre 6 e 10 anos	24,52				
Entre 11 e 15 anos	11,44				
Mais de 15 anos	16,94				
Não informaram	0,30				

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

## 6.4 Resultados

A seção trata da apresentação dos resultados referentes à validação confirmatória e de construto (convergente, discriminante e nomológica) dos modelos de mensuração das três variáveis da investigação, bem como do teste das hipóteses apresentadas, a saber: H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> (modelo estrutural de mediação).

### 6.4.1 Validação Confirmatória e Análise da Validade de Construto dos Modelos de Mensuração

Para validação confirmatória, foi realizada a análise fatorial confirmatória (AFC), por meio da SEM, método de estimação da verossimilhança, pois é o método de estimação mais usado por ser mais robusto a problemas de normalidade, além de ser eficaz tanto para amostras pequenas, quanto para amostras grandes, entre 150 e 400 sujeitos (Hair et al., 2014).

A análise por meio da SEM envolve o modelo de mensuração (como os construtos são representados) e o modelo estrutural (como os construtos se relacionam entre si). Posto isto, recomenda-se que o pesquisador utilize, ao menos, um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade associados para determinar sua aceitabilidade. Um modelo que apresenta o valor do  $\chi^2$  normado (CMIN/DF ou NC, onde CMIN é a estatística do  $\chi^2$  e DF são os graus de liberdade do modelo), CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro médio quadrático de aproximação) disporá de suficiente informação para sua avaliação, conforme Hair et al. (2014).

Neste sentido, Kline (2015) apresenta os valores de ajuste satisfatório para um modelo estrutural, quais sejam, NC (CMIN/DF) de 2,0 ou 3,0 e no máximo até 5,0; CFI igual ou superior a 0,90; e RMSEA inferior a 0,05 ou até 0,10. Ainda, além de o RMSEA possuir valor < 0,1 para ser considerado satisfatório, adicionalmente, o SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual* ou raiz quadrada média padronizada residual), que mostra a diferença entre as correlações normalizada observada e a previsível, sendo essa uma medida absoluta, também deve ter valor < 0,1 (Byrne, 2016; Marôco, 2010).

A confiabilidade dos fatores, por seu turno, foi analisada pelo Rho de Jöreskog, por se tratar de uma medida mais precisa que o alfa de Cronbach para modelagem por equações estruturais, pois se baseia em cargas fatoriais e não nas correlações observadas entre as variáveis, sendo o valor superior a 0,7 considerado satisfatório e acima de 0,8, muito satisfatório

(Chin, 1998). Na sequência, a validade de construto para os três modelos foi testada por meio de validade convergente, discriminante e nomológica. A Tabela 3 condensa os conceitos e parâmetros para a validade de construto.

**Tabela 3**  
**Parâmetros para validade de construto**

<b>Tipo de validade</b>	<b>Conceito</b>	<b>Parâmetros</b>
Convergente	Indica o grau de concordância entre duas ou mais medidas de um mesmo construto.	- Rho de Jöreskog > 0,7 - Cargas fatoriais > 0,5 - Variância extraída > 0,5 ou 50%
Discriminante	Indica o grau em que cada medida mensura um construto distinto.	Variância extraída estimada de cada fator > Quadrado da covariância entre eles, conforme critério de Fornell-Larcker (1981).
Nomológica	Indica a capacidade de uma escala se comportar conforme o esperado em relação a alguns outros construtos aos quais está relacionada na literatura.	- As correlações entre os construtos devem fazer sentido em uma teoria de medida; - Análise por meio da modelagem de equações estruturais da correlação entre os construtos.

Fonte: elaborada pelas autoras com base em Byrne (2016); Chin (1998); Hair et al. (2014); Kline (2015); e Marôco (2010).

#### **6.4.1.1 Validação Confirmatória e de Construto da EAEG**

Para avaliar a validade interna de uma escala, ou qualidade dos itens que a compõem, deve-se observar as cargas fatoriais, conforme a classificação proposta por Comrey e Lee (1992): cargas abaixo de 0,32 são pobres, entre 0,32 e 0,54 são razoáveis, entre 0,55 e 0,62 são boas, entre 0,63 e 0,70 muito boas, e superior a 0,70 são consideradas excelentes. Na análise fatorial confirmatória da EAEG, o item L4 apresentou baixa carga fatorial (<0,5), sendo então retirado do modelo, pois não contribui para a explicação do construto de maneira significativa, prejudicando o ajuste do modelo (Hair et al., 2014). As cargas fatoriais dos outros 18 itens, expostos na Tabela 4, variaram entre 0,63 e 0,82, sendo, portanto, 10 itens excelentes e 8 itens muito bons, o que atesta a qualidade dos itens e, conseqüentemente, sua validade interna. Adicionalmente, todas as variáveis foram significativas considerando o p-valor<0,01 e a Razão Crítica (R.C) maior do que |1,96|.

**Tabela 4**  
**Análise fatorial confirmatória para a EAEG**

Fator	Item	Estimativa	Erro padronizado	R.C.	Estimativa padronizada (Carga fatorial)	Qualidade da carga fatorial
Tarefa (T)	L7	1,00	-	-	0,66**	Muito bom
	L8	1,08	0,07	14,75	0,70**	Muito bom
	L12	1,07	0,07	14,86	0,69**	Muito bom
	L14	0,88	0,06	14,24	0,66**	Muito bom
	L18	0,88	0,06	13,99	0,65**	Muito bom
Relacionamento (R)	L1	0,93	0,05	19,50	0,75**	Excelente
	L2	0,80	0,05	16,33	0,63**	Muito bom
	L5	1,15	0,06	19,43	0,74**	Excelente
	L6	1,06	0,05	19,79	0,76**	Excelente
	L10	1,16	0,05	21,09	0,80**	Excelente
	L11	1,22	0,06	21,57	0,82**	Excelente
	L13	0,96	0,05	20,10	0,77**	Excelente
	L16	1,13	0,06	19,10	0,73**	Excelente
Situação (S)	L3	1,00	-	-	0,65**	Muito bom
	L9	1,16	0,07	16,14	0,75**	Excelente
	L15	1,11	0,07	14,95	0,68**	Muito bom
	L19	1,21	0,07	16,71	0,78**	Excelente

Nota: \*\*p-value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Em seguida, com o intuito de verificar a confiabilidade dos três fatores, analisou-se o Rho de Jöreskog, onde o fator Tarefa obteve  $\rho=0,80$ ; Relacionamento  $\rho=0,91$ ; e Situação  $\rho=0,81$ , sendo considerados muito satisfatórios (Chin, 1998).

Na sequência, para analisar o ajuste do modelo, os índices de modificação (I.M.) do AMOS foram analisados e duas correlações entre os erros foram acrescentadas para melhorar o ajuste, a saber: E10 e E11, e E16 e E17, porquanto possuem amparo teórico na literatura, conforme descrito a seguir.

A correlação entre os erros E10 e E11, referentes a L10 (Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho) e L11 (Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho) de fato apresenta respaldo teórico para esta associação. O estilo gerencial, que tem um enfoque mais participativo e democrático, baseando-se nos relacionamentos, leva em consideração além do objetivo organizacional, a opinião dos membros envolvidos como forma de melhor alcance das metas (Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014). Neste contexto, a liberdade para a comunicação se reflete onde a tomada de decisão deve acontecer em duas vias (Brow, Treviño, & Harrison, 2005), ressaltando a importância da participação dos colaboradores, visto que o líder como um agente relativamente passivo vem sendo substituído pelo de inspiração dos colaboradores. Soma-se a isso o fato de que problemas na comunicação interna tendem a gerar

práticas de GP ineficazes (Buengeler et al., 2018), de forma que o estímulo à comunicação precisa constituir a tônica da organização.

No que diz respeito à correlação entre os erros E16 e E17, referentes à L16 (Encontra tempo para ouvir os membros do grupo) e L17 (Mostra-se acessível aos subordinados), esta também é bastante clara, porque se refere ao líder que tem como foco o comportamento carismático, levando em consideração os sentimentos de seus liderados (Conger & Kanungo, 1998). Assim, na visão de Kimura e Nishikawa (2016), a relação entre líder e colaborador deve primar pela disponibilidade e acessibilidade, por meio de atitudes de consideração, respeito mútuo, justiça, orientação coletiva e abertura/flexibilidade.

Introduzidas as alterações, passou-se à comparação dos modelos unifatorial e multifatorial (com 3 fatores, no caso), por uma questão de parcimônia, tal qual recomendado por Byrne (2016). Assim, os resultados quanto à avaliação da dimensionalidade encontram-se na Tabela 5, desvelando que o modelo unifatorial apresentou índices piores de ajuste, quando comparado ao modelo multifatorial. Tomando como base os parâmetros de ajuste, o modelo de três fatores revelou ajuste satisfatório, uma vez que o CFI, o RMSEA e o SRMR estiveram dentro dos valores de referência.

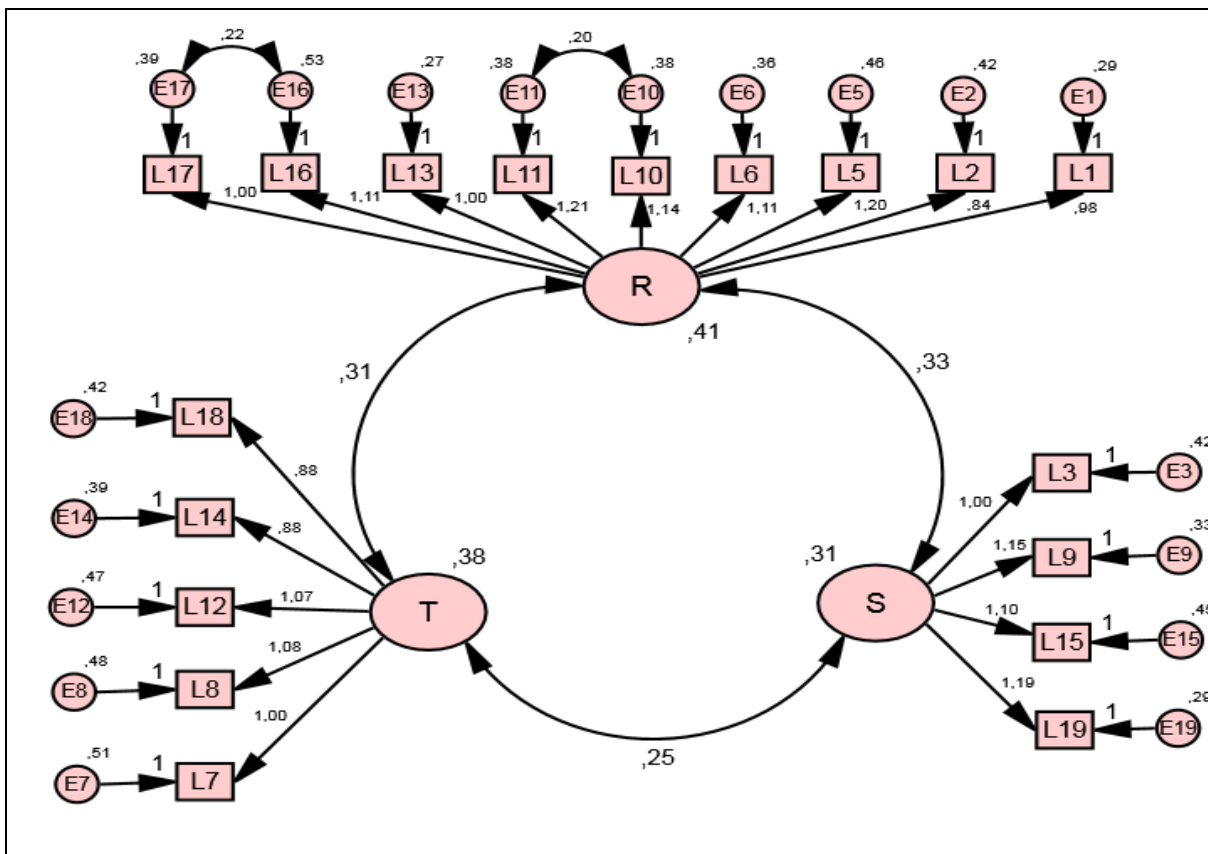
**Tabela 5**  
**Índices de ajuste da análise confirmatória da EAEG**

Parâmetros	Referência	Um fator	Três fatores
NC ( $\chi^2/df$ )	< 5,00	11,01	6,51
CFI	$\geq 0,90$	0,81	0,90
RMSEA	< 0,10	0,12	0,09
SRMR	< 0,10	0,07	0,05

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Em relação ao índice NC, este não esteve dentro dos valores de referência porque trata-se de um indicador bastante sensível ao tamanho da amostra. De acordo com Hair et al. (2014), como o  $\chi^2$  depende do tamanho da amostra (N), à medida que N aumenta, o mesmo ocorre com o  $\chi^2$ . Como a amostra desta pesquisa foi maior que 600, o valor inflado de NC já era esperado.

A Figura 2 apresenta o modelo final de mensuração da EAEG, obtido na análise fatorial confirmatória, com os respectivos parâmetros.



**Figura 2.** Análise fatorial confirmatória da EAEG

Nota:  $\chi^2(130)=846,49$ ;  $p<0,001$ ;  $NC=6,51$ ;  $CFI=0,90$ ;  $RMSEA=0,09$ ;  $SRMR=0,06$

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Quanto à validade convergente, retomando as condições estipuladas na Tabela 3, pode-se notar na Tabela 4 que todos os itens apresentaram carga fatorial superior à 0,50, o Rho de Jöreskog de todos os fatores foram superiores à 0,70 e, por fim, em relação à variância extraída, a do fator Tarefa foi de 0,45, do fator Situação de 0,55 e do fator Relacionamento de 0,51, ressaltando que apesar do fator Tarefa apresentar valor inferior a 50%, se aproximou deste. Com isso, em linhas gerais, a validade convergente das dimensões da liderança foi confirmada.

A validade discriminante também foi confirmada, segundo o critério proposto por Fornell-Larcker (1981), pois conforme ilustrado na Tabela 6, a variância extraída estimada de cada fator foi maior que o valor do quadrado da covariância entre eles (valores abaixo da diagonal), comprovando que os 3 fatores dessa escala medem construtos diferentes.

**Tabela 6**  
**Validade discriminante da EAEG**

Fator	T	S	R
T	0,45 <sup>a</sup>	-	-
R	0,09	0,55 <sup>a</sup>	-
S	0,06	0,11	0,51 <sup>a</sup>

Nota: <sup>a</sup> variância extraída

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Por fim, para testar a validade nomológica, foi observada a correlação entre liderança e virtudes organizacionais nesta pesquisa, a qual apresentou-se significativa ( $r=0,52$ ,  $p<0,01$ ), o que condiz com os achados da literatura científica (Ahmed et al., 2018; Bischak & Woiceshyn, 2016; Caza et al., 2004; Gotsis & Grimani, 2015). No caso da associação entre liderança e práticas de GP, destaca-se correlação também significativa ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ) e, além disso, existem razões teóricas fundamentadas que ratificam esse achado (Aktar & Pangil, 2018; Legge, 2006; Neves et al., 2018). Cabe salientar que essa avaliação da validade nomológica da escala EAEG foi realizada no teste do modelo estrutural, que será detalhado mais para frente e foi representado na Figura 5 (modelo final de mediação), confirmando que há evidência de validade nomológica para a escala de liderança proposta.

Em síntese, pode-se constatar, a partir dos resultados coligidos, que a EAEG possui validade interna e de construto, podendo ser usada na academia, em estudos relacionais, bem como na prática gerencial, como diagnóstico.

#### **6.4.1.2 Validação Confirmatória e de Construto da EPVMO**

A análise fatorial confirmatória da EPVMO também foi realizada e os seus resultados são expostos na Tabela 7, revelando que não houve itens que apresentaram baixas cargas ( $<0,5$ ). Nota-se que as cargas fatoriais dos itens variaram de 0,67 a 0,90, sendo 2 itens classificados como muito bons e 22 como excelentes, de acordo com Comrey e Lee (1992), desvelando a qualidade dos itens e a validade interna desta escala. Ainda, pode ser verificado que os itens foram significativos ao nível de 0,01 e que o  $R.C.>|1,96|$ .



**Tabela 7**  
**Análise fatorial confirmatória para a EPVMO**

Fator	Item	Estimativa	Erro padronizado	R.C.	Estimativa padronizada (Carga fatorial)	Qualidade da carga fatorial
Boa-fé Organizacional (BF)	V1	0,82	0,04	19,52	0,69**	Muito bom
	V2	1,00	0,05	21,38	0,74**	Excelente
	V3	1,02	0,04	23,04	0,78**	Excelente
	V4	1,02	0,04	23,77	0,80**	Excelente
	V5	1,20	0,05	24,90	0,83**	Excelente
	V6	1,15	0,05	24,78	0,83**	Excelente
	V7	1,17	0,05	25,35	0,84**	Excelente
	V8	1,08	0,05	23,90	0,80**	Excelente
	V9	0,99	0,04	22,32	0,76**	Excelente
	V10	1,00	0,05	21,26	0,73**	Excelente
	V12	0,99	0,04	24,38	0,81**	Excelente
	V13	1,13	0,05	24,59	0,82**	Excelente
	V14	1,09	0,05	23,13	0,78**	Excelente
	V16	1,07	0,04	24,87	0,82**	Excelente
	V18	0,83	0,04	18,82	0,67**	Muito bom
V23	1,08	0,05	24,20	0,81**	Excelente	
V24	1,00	-	-	0,80**	Excelente	
Confiança Organizacional (C)	V11	1,00	-	-	0,77**	Excelente
	V15	1,12	0,05	24,47	0,85**	Excelente
	V17	1,12	0,05	24,45	0,85**	Excelente
	V19	1,10	0,04	25,12	0,87**	Excelente
	V20	1,08	0,04	25,60	0,89**	Excelente
	V21	1,11	0,04	25,64	0,89**	Excelente
	V22	1,13	0,04	26,07	0,90**	Excelente

Nota: \*\*p-value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Para atestar a confiabilidade, o Rho de Jöreskog para o fator Boa-fé Organizacional foi de  $\rho=0,96$  e para o fator Confiança Organizacional de  $\rho=0,95$ , estando acima de 0,7, sendo considerados bastante satisfatórios (Chin, 1998).

Na sequência, os I.M. foram analisados e duas setas duplas foram introduzidas entre os erros E3 e E4, e entre E6 e E7, indicando correlação positiva entre os mesmos, no intuito de melhorar o ajuste obtido. Desse modo, a relação entre E3 e E4, correspondentes a V3(Age de forma ética) e V4 (Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas) está associada ao fato da crescente ênfase na ética e na moralidade no ambiente empresarial que tem exigido cada vez mais um aprimoramento das virtudes organizacionais (Malik & Naeem, 2016). Nessa perspectiva, devem ser adotados comportamentos e atitudes que realcem a positividade, protegendo a instituição de consequências negativas (Caza et al., 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002). Além disso, McCullough e Snyder (2000) apontam que a bondade moral é um dos atributos-chave das virtudes organizacionais que devem enfatizar o que é bom, correto e digno de ser cultivado, ou seja, se há um esforço em distinguir o certo do errado, a ética deve estar sendo preconizada na organização.

Já os itens V6 (Fornece informações precisas de sua realidade) e V7 (Fornece informações verdadeiras de sua realidade) estão ligados aos erros E6 e E7, respectivamente. O propósito de relacionar a boa-fé e a veracidade se deve ao fato de que a organização deve ser regida pelo máximo de verdade e autenticidade, baseando-se na transparência, na honestidade e na integridade nas suas decisões, descartando assim os artifícios e simulações (Comte-Sponville, 2009). Dessa maneira, ainda pode-se conjecturar que a psicologia positiva, ramo em que as virtudes estão inseridas, não deve estar voltada apenas para consertar o que está errado, mas para fomentar o que está certo (Seligman, 2002), em um ambiente de trabalho onde as informações precisas e verdadeiras andam juntas.

Após a inclusão dos I.M., verifica-se na Tabela 8 que o modelo unifatorial apresentou índices de ajuste insatisfatórios quando comparados ao modelo multifatorial. Conforme os valores de referência, o CFI, o RMSEA e o SRMR do modelo de 2 fatores estão de acordo com os parâmetros.

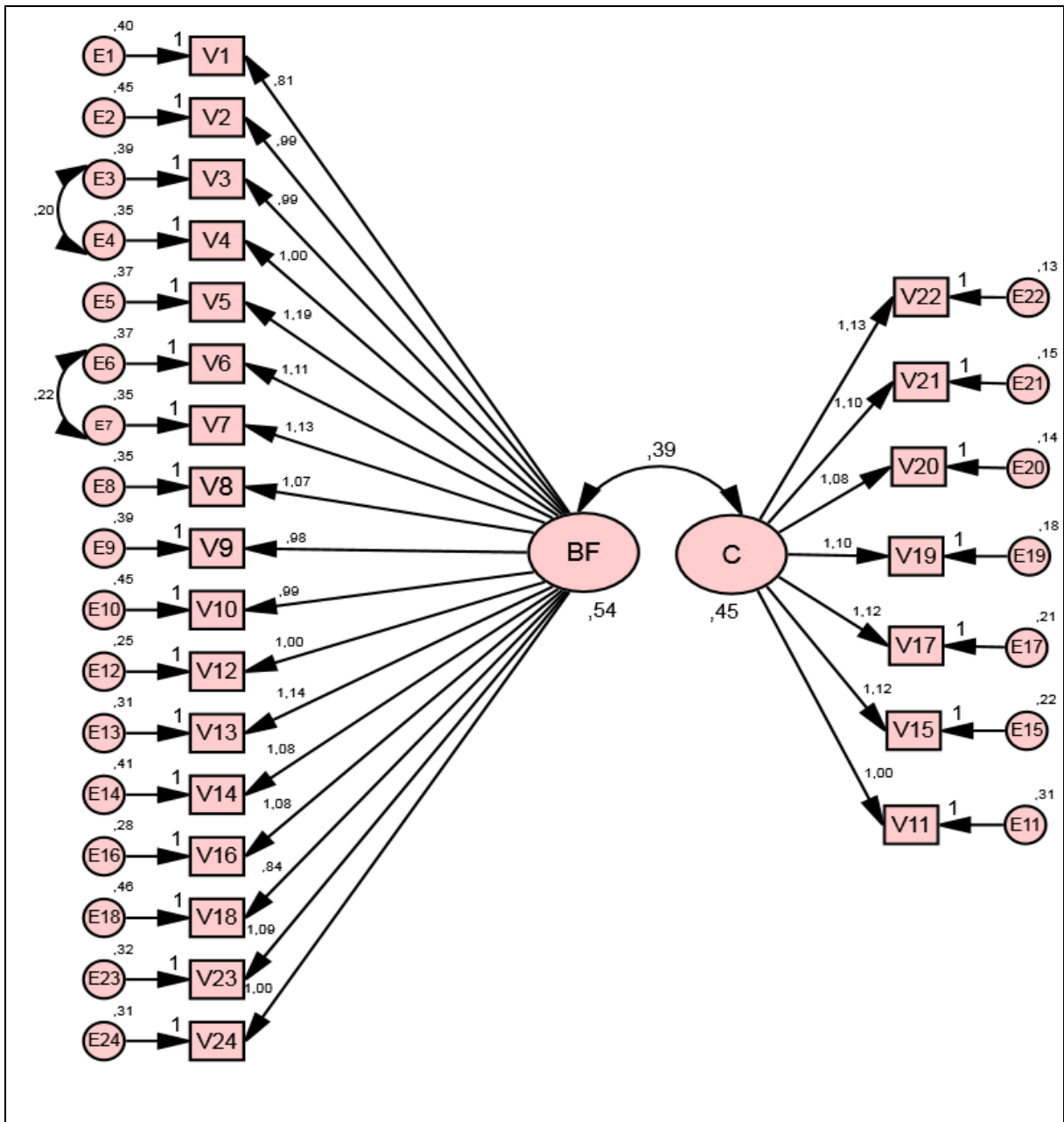
**Tabela 8**  
**Índices de ajuste da análise confirmatória da EPVMO**

<b>Parâmetros</b>	<b>Referência</b>	<b>Um fator</b>	<b>Dois fatores</b>
NC ( $\chi^2/df$ )	< 5,00	15,43	7,22
CFI	$\geq 0,90$	0,77	0,90
RMSEA	< 0,10	0,15	0,09
SRMR	< 0,10	0,07	0,05

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

No que se refere ao índice absoluto NC, apesar de não estar dentro dos parâmetros, a mesma justificativa apresentada para a AFC da EAEG é neste caso considerada. O NC, por ser muito sensível ao N (Hair et al., 2014), o qual nessa pesquisa foi maior que 600, tende a revelar um valor elevado.

Dessa forma, o modelo final de mensuração da EPVMO, resultante da análise fatorial confirmatória, pode ser observado na Figura 3.



**Figura 3.** Análise fatorial confirmatória da EPVMO

Nota:  $\chi^2(249)=1796,90$ ;  $p<0,001$ ;  $NC=7,22$ ;  $CFI=0,90$ ;  $RMSEA=0,09$ ;  $SRMR=0,05$

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Para avaliar a validade de construto, é preciso testar as validades convergente, discriminante e nomológica (Hair et al., 2014). Neste sentido, ressalta-se, que a variância extraída foi de 0,96 para o fator Boa-fé Organizacional e de 0,95 para o fator Confiança Organizacional, sendo superiores a 0,5, conforme parâmetros de convergência definidos pelos autores de estatística (ver Tabela 3). Em complementação, conforme destacado anteriormente, os Rhos de Jöreskog foram todos superiores a 0,70 e as cargas fatoriais dos itens foram maiores que 0,5, ratificando a validade convergente do construto.

Ademais, no intento de verificar a validade discriminante, os dados da Tabela 9 atestam que os dois fatores da escala medem construtos distintos, pois os valores da variância extraída estimada foram maiores que o valor do quadrado da covariância entre eles, tal qual critério proposto por Fornell-Larcker (1981).

**Tabela 9**  
**Validade discriminante da EPVMO**

<b>Fator</b>	<b>BF</b>	<b>C</b>
BF	0,61 <sup>a</sup>	-
C	0,15	0,74 <sup>a</sup>

Nota: <sup>a</sup> variância extraída

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Quanto à validade nomológica, as correlações entre virtudes organizacionais e liderança ( $r=0,52$ ,  $p<0,01$ ) e entre virtudes organizacionais e práticas de GP ( $r=0,71$ ,  $p<0,01$ ) foram significativas, conforme indicadas também pela literatura científica. A primeira associação já foi abordada na seção anterior (Ahmed et al., 2018; Bischak & Woiceshyn, 2016; Caza et al., 2004; Gotsis & Grimani, 2015), e a segunda pode ser respaldada pelos estudos de Luo e Chen (2010) e Pires e Nunes (2018). Vale destacar que adiante, na Figura 5 do modelo estrutural de mediação, confirma-se mais uma vez que a EPVMO apresenta validade nomológica.

Com isso, torna-se possível afirmar que a EPVMO foi validada de maneira confirmatória, apresentando validade interna, confiabilidade e validade de construto, segundo os parâmetros recomendados. A escala, dessa maneira, pode ser utilizada para o teste de modelos e, gerencialmente, para uma tomada de decisão mais efetiva nas organizações.

#### **6.4.1.3 Validação Confirmatória e de Construto da EPPRH**

Na análise da AFC da EPPRH, inicialmente, destaca-se que os itens não apresentaram cargas fatoriais menores que 0,5, mantendo a estrutura original de 32 itens. As cargas fatoriais variaram de 0,52 a 0,88, tendo apenas 2 itens classificados como razoáveis, 5 itens muito bons, ao passo que 25 itens, a maioria, foram excelentes. Ademais, os itens foram significativos ao nível de 0,01, com  $R.C.>|1,96|$ . Os resultados são mostrados na Tabela 10.

**Tabela 10**  
**Análise fatorial confirmatória para a EPPRH**

Fator	Item	Estimativa	Erro padronizado	R.C.	Estimativa padronizada (Carga fatorial)	Qualidade da carga fatorial
Recrutamento e Seleção (RR)	P1	1,00	-	-	0,68**	Muito bom
	P2	1,01	0,06	18,13	0,78**	Excelente
	P3	1,07	0,06	18,42	0,81**	Excelente
	P4	0,92	0,06	15,11	0,65**	Muito bom
	P5	1,04	0,06	18,31	0,80**	Excelente
	P6	0,96	0,06	16,76	0,73**	Excelente
Envolvimento (E)	P7	1,00	-	-	0,80**	Excelente
	P8	0,86	0,04	21,86	0,75**	Excelente
	P9	0,98	0,04	22,38	0,77**	Excelente
	P10	0,93	0,04	22,52	0,78**	Excelente
	P11	0,97	0,04	22,47	0,78**	Excelente
	P12	0,93	0,04	22,11	0,78**	Excelente
	P13	0,91	0,04	22,09	0,78**	Excelente
	P14	0,79	0,04	19,52	0,71**	Excelente
Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TDE)	P15	0,97	0,04	22,21	0,78**	Excelente
	P16	1,00	-	-	0,87**	Excelente
	P17	0,80	0,03	23,29	0,79**	Excelente
Condições de Trabalho (CT)	P18	0,87	0,04	23,59	0,81**	Excelente
	P19	0,75	0,04	17,48	0,67**	Muito bom
	P20	0,60	0,05	13,12	0,52**	Razoável
	P21	0,95	0,05	21,24	0,77**	Excelente
	P22	1,07	0,05	23,80	0,85**	Excelente
Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)	P23	1,00	-	-	0,80**	Excelente
	P24	0,68	0,05	12,57	0,53**	Razoável
	P25	1,27	0,07	17,35	0,79**	Excelente
	P26	1,34	0,07	18,53	0,88**	Excelente
	P27	1,27	0,07	18,06	0,80**	Excelente
	P28	1,00	-	-	0,66**	Muito bom
Remuneração e Recompensas (RR)	P29	0,93	0,06	17,02	0,68**	Muito bom
	P30	1,11	0,05	20,51	0,81**	Excelente
	P31	1,07	0,05	21,86	0,87**	Excelente
	P32	1,00	-	-	0,73**	Excelente

Nota: \*\*p-value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

A confiabilidade da estrutura multifatorial foi analisada pelo Rho de Jöreskog e como resultados obteve índices bastante satisfatórios (Chin, 1998):  $\rho=0,88$  para o fator RS;  $\rho=0,93$  para o fator E;  $\rho=0,86$  para o fator TDE;  $\rho=0,85$  para o fator CT;  $\rho=0,86$  para o fator ADC;  $\rho=0,92$  para o fator RR.

A fim de verificar a qualidade de ajuste do modelo, os I.M. foram analisados. Neste sentido, 6 setas foram incluídas para melhorar o ajuste do modelo. As correlações foram entre os seguintes erros: E5 e E6, E7 e E8, E12 e E13, E13 e E14, E19 e E21, E20 e E21.

A primeira relação, no Fator Recrutamento e Seleção, referente aos itens P5 (A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo) e P6 (A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos

seu desempenho ao final do processo seletivo) indicam correlações positivas entre os itens, que efetivamente se relacionam, pois, embora abordem as etapas iniciais e finais do processo, as afirmações trazem que o mesmo precisa ser permeado por ética e cuidado com os colaboradores em todas as suas etapas (Dessler, 2010). De acordo com Huselid (1995), a adoção de melhores práticas no processo de seleção agrega valor ao inventário de habilidades da empresa e podem variar dependendo da cultura organizacional.

No que tange ao fator Envolvimento, três correlações foram introduzidas. A primeira entre P7 (A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar) e P8 (A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção) refere-se ao tratamento justo, respeitoso e atencioso que deve permear todos os níveis organizacionais para o alcance de um clima organizacional favorável (Dibben, Klerk, & Wood, 2011; Siqueira, 2008) e neste sentido, tende a gerar maior satisfação e motivação (Krzywdzinski, 2017), o que, por sua vez, traduz-se em maior confiança na organização e bem-estar no trabalho (Horta, Demo, & Roure, 2012). Na segunda, a associação foi entre P12 (Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções) e P13 (Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos colaboradores), destacando o defendido por Wang, Lu e Liu (2017), no sentido da organização demonstrar o envolvimento, o compartilhamento de informações e participação na tomada de decisões, onde se inclui a confiança entre as partes, enquanto característica fundamental dessa prática. Nessa perspectiva, a justificativa também condiz com a terceira relação, entre os itens P13 e P14 (Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho), que tratam do clima de confiança e cooperação entre chefes e colaboradores e entre colegas de trabalho, ou seja, tal clima precisa ser a tônica de todos os relacionamentos intra-organizacionais. Em um ambiente marcado pelo estresse e pela pressão por resultados, as práticas de envolvimento são vistas como um esforço da organização para a busca de relacionamentos mais saudáveis entre os colaboradores e seu trabalho (Costa, Demo, & Paschoal, 2019; Demo, Fenelon, Costa, & Watanabe, 2019).

As duas últimas setas foram acrescentadas no fator Condições de Trabalho. A primeira entre P19 (A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida) e P21 (Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes), diz respeito às condições de trabalho apropriadas e ao ambiente propício para o cumprimento das tarefas, visando à saúde física e mental dos colaboradores (Tiecher & Diehl, 2017). Ora, se a organização investe em programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes, ela se preocupa com a segurança e saúde dos seus colaboradores.

Ainda, uma melhoria contínua nas condições de trabalho tende a provocar maior satisfação nos colaboradores (Boas, de Sousa Pires, Faria, & Morin, 2018). Na segunda correlação, entre P20 (A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos; ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.) e P21, observa-se que estes itens são essenciais e previstos em lei para um bom desenvolvimento das atividades no contexto organizacional, normalmente acontecendo juntos e devendo ser priorizados para que haja ausência de insalubridade e riscos de uma forma geral (Lírio, Gallon, Costa, & Pauli, 2020).

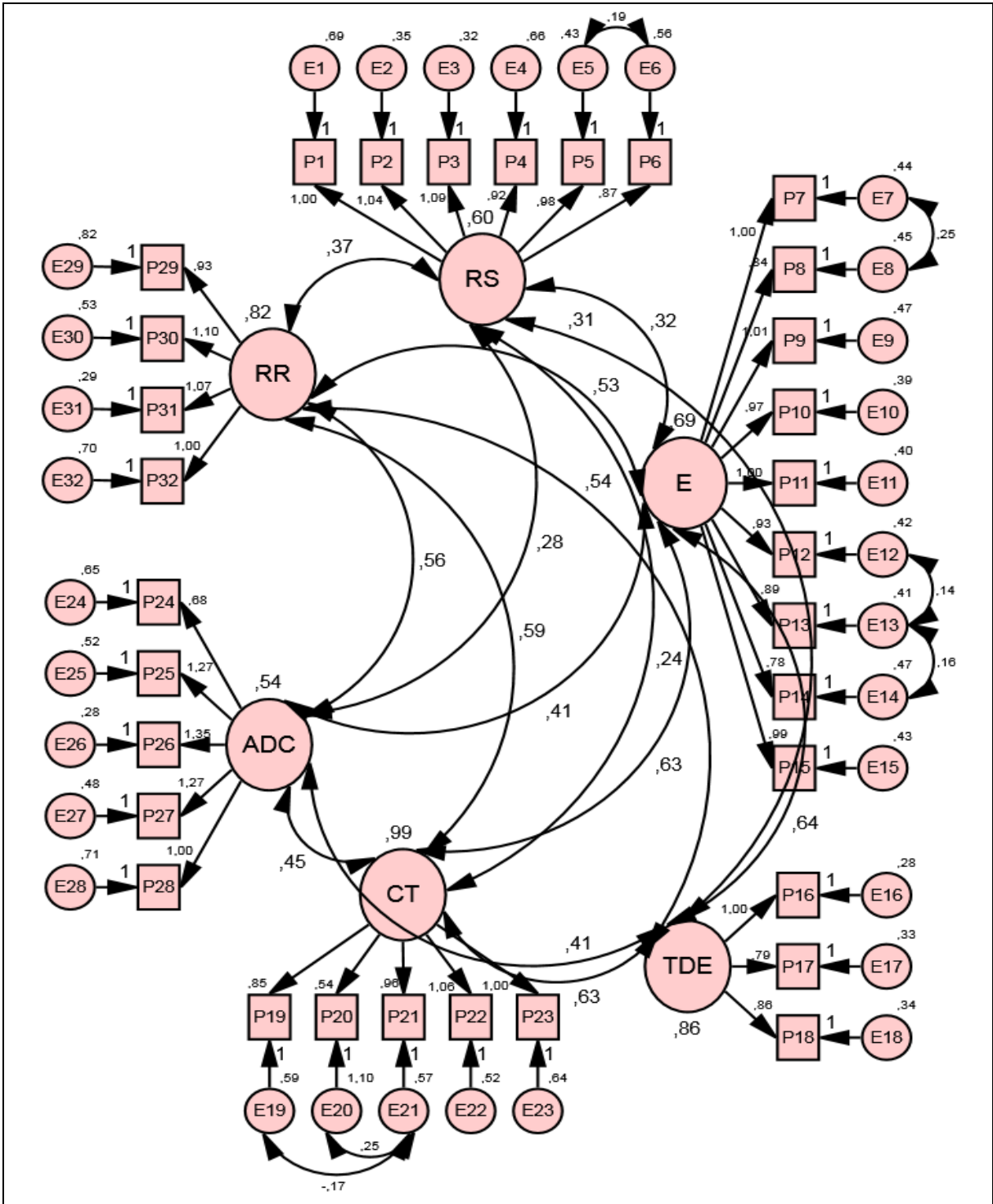
Em seguida, por uma questão de parcimônia, comparou-se os resultados dos modelos unifatorial e multifatorial (Byrne, 2016), sendo que a Tabela 11 ressalta que o primeiro apresentou índices de ajuste piores que o segundo. Tais dados tornam possível afirmar que a estrutura de seis fatores possui um bom ajuste, uma vez que todos os parâmetros estão dentro dos recomendados, sendo a melhor opção.

**Tabela 11**  
**Índices de ajuste da análise confirmatória da EPPRH**

<b>Parâmetros</b>	<b>Referência</b>	<b>Um fator</b>	<b>Seis fatores</b>
NC ( $\chi^2/df$ )	< 5,00	12,54	4,41
CFI	$\geq 0,90$	0,64	0,90
RMSEA	< 0,10	0,13	0,07
SRMR	< 0,10	0,10	0,06

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Dessa forma, o modelo final de mensuração da EPPRH, com os respectivos parâmetros encontra-se ilustrado por meio da Figura 4.



**Figura 4.** Análise fatorial confirmatória da EPPRH  
 Nota:  $\chi^2(443)=1951,96$ ;  $p<0,001$ ;  $NC=4,41$ ;  $CFI=0,90$ ;  $RMSEA=0,07$ ;  $SRMR=0,06$   
 Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Partindo para a análise de validade de construto, no que diz respeito à validade convergente, as três condições elencadas na Tabela 3 foram satisfeitas, uma vez que as variâncias extraídas foram todas acima de 50% ou 0,5: RS=0,55; E=0,58; TDE=0,68; CT=0,53; ADC=0,55; e RR=0,60; todos os Rhos de Jöreskog foram superiores a 0,70, e as cargas fatoriais



foram superiores à 0,50, de modo que a validade convergente das dimensões da EPPRH pode ser confirmada.

Na sequência, para atestar a validade discriminante, a Tabela 12 mostra que a variância extraída estimada de cada fator foi maior que o valor do quadrado da covariância entre eles, seguindo a recomendação de Fornell-Larcker (1981), confirmando assim que os seis fatores da escala são, de fato, distintos.

**Tabela 12**  
**Validade discriminante da EPPRH**

Fator	RS	E	TDE	CT	ADC	RR
RS	0,55 <sup>a</sup>	-	-	-	-	-
E	0,10	0,58 <sup>a</sup>	-	-	-	-
TDE	0,09	0,40	0,68 <sup>a</sup>	-	-	-
CT	0,06	0,39	0,40	0,53 <sup>a</sup>	-	-
ADC	0,08	0,17	0,17	0,20	0,55 <sup>a</sup>	-
RR	0,14	0,28	0,29	0,35	0,31	0,60 <sup>a</sup>

Nota: <sup>a</sup> variância extraída

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Para finalizar, as correlações entre práticas de GP e liderança ( $r=0,51$ ,  $p<0,01$ ), bem como entre práticas de GP e virtudes organizacionais ( $r=0,71$ ,  $p<0,01$ ) foram fortes (Cohen, 1992) e significativas, o que está em consonância com a literatura visitada (Ahmed et al., 2018; Bischak & Woiceshyn, 2016; Caza et al., 2004; Gotsis & Grimani, 2015; Luo e Chen, 2010; Pires & Nunes, 2018), comprovando a validade nomológica da EPPRH (sendo essa confirmada novamente na Figura 5). Uma vez que as validades convergente, discriminante e nomológica foram atestadas, pode-se afirmar que a EPPRH possui validade de construto.

Destarte, a EPPRH apresentou indícios de validade confirmatória e de construto, constituindo uma medida operacionalmente válida e confiável para ser usada em ulteriores estudos científicos e como ferramenta de gestão para diagnóstico organizacional.

#### 6.4.2 Validação Confirmatória do Modelo de Mediação

Um modelo mediacional explica as diferentes maneiras pelas quais a variável antecedente influencia a variável critério, sendo caracterizado por uma relação que modifica para mais ou para menos a influência da variável antecedente sobre a variável critério (Sousa & Mendonça, 2009).

Em um primeiro momento, após a AFC ter sido realizada com cada variável da pesquisa, mostrando serem todas significativas ( $p$ -valor $<0,01$ ), os índices de modificação foram

analisados para verificação do ajuste do modelo. O I.M. entre E10 e E11 foi alto. Com isso, uma seta dupla, que indica a correlação, foi inserida entre as variáveis.

A associação entre os itens Avaliação de Desempenho e Competências (ADC) e Remuneração e Recompensas (RR), correspondentes a E10 e E11, possui respaldo na literatura científica. A avaliação de desempenho e competências deve ser realizada de forma sistemática, periódica e imparcial revelando aspectos que possam potencializar tanto o desenvolvimento quanto a remuneração dos colaboradores (Qazi & Jeet, 2017). Quando a avaliação de desempenho tem um caráter de subsidiar um plano efetivo de desenvolvimento de competências que impactem o sistema remuneratório e de recompensas, em vez de apresentar caráter meramente punitivo, há uma melhora substancial no comprometimento, satisfação e produtividade dos trabalhadores (Javed, Rashid, Hussain, & Ali, 2019).

Inicialmente, como forma de detalhar as predições entre os fatores das variáveis pesquisadas, considerando as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>, foram verificadas as significâncias dos modelos, os coeficientes de regressão ( $\beta$ ), que indicam o módulo e a direção das associações entre as variáveis independentes (VIs) e a variável dependente (VD), bem como o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>), o qual aponta a porcentagem de variância da VD explicada pelas VIs, ou seja, é uma medida de ajuste de um modelo estatístico linear; quanto maior o R<sup>2</sup>, mais explicativo é o modelo linear proposto (Tabachnick & Fidell, 2013).

Quanto à H<sub>1</sub>, conforme destacado na Tabela 13, verifica-se que as associações entre os fatores de L e VO foram todas positivas e significativas, e que o estilo de liderança relacionamento foi o principal preditor tanto do fator Boa-fé Organizacional, quanto do fator Confiança Organizacional, sendo, dessa maneira, o estilo gerencial mais recomendado para aumentar a percepção de virtudes organizacionais nos ambientes de trabalho. Ainda, o coeficiente de regressão R<sup>2</sup> foi de 93% para o fator BF e de 63% para o fator C, sendo a predição considerada de grande efeito (Cohen, 1992).

**Tabela 13**  
**Testes das relações entre os fatores da H<sub>1</sub>**

Relações	$\beta$	R <sup>2</sup>
T → BF	0,35**	93%
R → BF	0,46**	
S → BF	0,41**	
T → C	0,29**	63%
R → C	0,38**	
S → C	0,33**	

Nota: \*\*p-value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Em relação à H<sub>2</sub>, as associações entre os fatores de VO e PGP foram positivas e significativas (Tabela 14). Em relação à predição, o fator Boa-fé Organizacional foi o melhor preditor de todos os fatores das PGP. Quanto ao coeficiente de regressão R<sup>2</sup>, a maioria dos fatores das PGP apresentaram-se acima de 26%, sendo neste caso de grande efeito, a exceção foi para o fator RS que com R<sup>2</sup> de 25% foi classificado como de médio efeito, porém no limite para grande (Cohen, 1992). Esses resultados sinalizam a importância dos gestores enfatizarem a boa-fé enquanto virtude organizacional para que as práticas de gestão de pessoas sejam mais percebidas pelos colaboradores.

**Tabela 14**  
**Testes das relações entre os fatores da H<sub>2</sub>**

Relações		$\beta$	R <sup>2</sup>
BF	→ RS	0,23**	25%
C	→ RS	0,19**	
BF	→ E	0,40**	80%
C	→ E	0,34**	
BF	→ TDE	0,38**	61%
C	→ TDE	0,32**	
BF	→ CT	0,40**	55%
C	→ CT	0,33**	
BF	→ ADC	0,35**	51%
C	→ ADC	0,30**	
BF	→ RR	0,42**	56%
C	→ RR	0,35**	

Nota: \*\*p-value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Já no que concerne à H<sub>3</sub>, a Tabela 15 demonstra que foram positivas e significativas todas as associações entre os fatores de L e PGP. Adicionalmente, constatou-se que o fator Relacionamento foi o melhor preditor de todas as práticas de gestão de pessoas. Quanto ao coeficiente de regressão R<sup>2</sup>, todas as predições foram de grande efeito, conforme Cohen (1992), sendo: 27% para RS; 75% para E; 60% para TDE; 54% para CT; 55% para ADC; e 59% para RR. Em termos aplicados, depreende-se destes resultados a relevância de um estilo de liderança que priorize os relacionamentos para uma maior efetividade das práticas de gestão de pessoas.

**Tabela 15**  
**Testes das relações entre os fatores da H<sub>3</sub>**

Relações	$\beta$	R <sup>2</sup>
T → RS	0,18**	27%
R → RS	0,24**	
S → RS	0,21**	
T → E	0,31**	75%
R → E	0,40**	
S → E	0,35**	
T → TDE	0,27**	60%
R → TDE	0,36**	
S → TDE	0,31**	
T → CT	0,26**	54%
R → CT	0,34**	
S → CT	0,30**	
T → ADC	0,26**	55%
R → ADC	0,34**	
S → ADC	0,30**	
T → RR	0,27**	59%
R → RR	0,36**	
S → RR	0,31**	

Nota: \*\*p-value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

O próximo passo foi a construção do modelo de caminhos para testar H<sub>4</sub>, ou seja, se a variável virtudes organizacionais (VO) medeia a relação entre liderança (L) e práticas de GP (PGP). Em consonância 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.

Todos os pressupostos de mediação foram confirmados, por meio das hipóteses estabelecidas: H<sub>1</sub> ( $\beta=0,51$ ; R<sup>2</sup>=27%; p-valor<0,01), H<sub>2</sub> ( $\beta=0,77$ ; R<sup>2</sup>=59%; p-valor<0,01) e H<sub>3</sub> ( $\beta=0,50$ ; R<sup>2</sup>=25%; p-valor<0,01). Ademais, o efeito indireto da liderança sobre as práticas de GP foi calculado para testar H<sub>4</sub>. A mediação parcial foi confirmada e o efeito indireto foi significativo (p-valor<0,01) e estimado em 0,37. O coeficiente de regressão R<sup>2</sup> foi de 62%, ou seja, a liderança e as virtudes organizacionais explicam 62% da variável dependente, a PGP. De acordo com Cohen (1992), essa predição é considerada de grande efeito, pois foi maior que 26%.

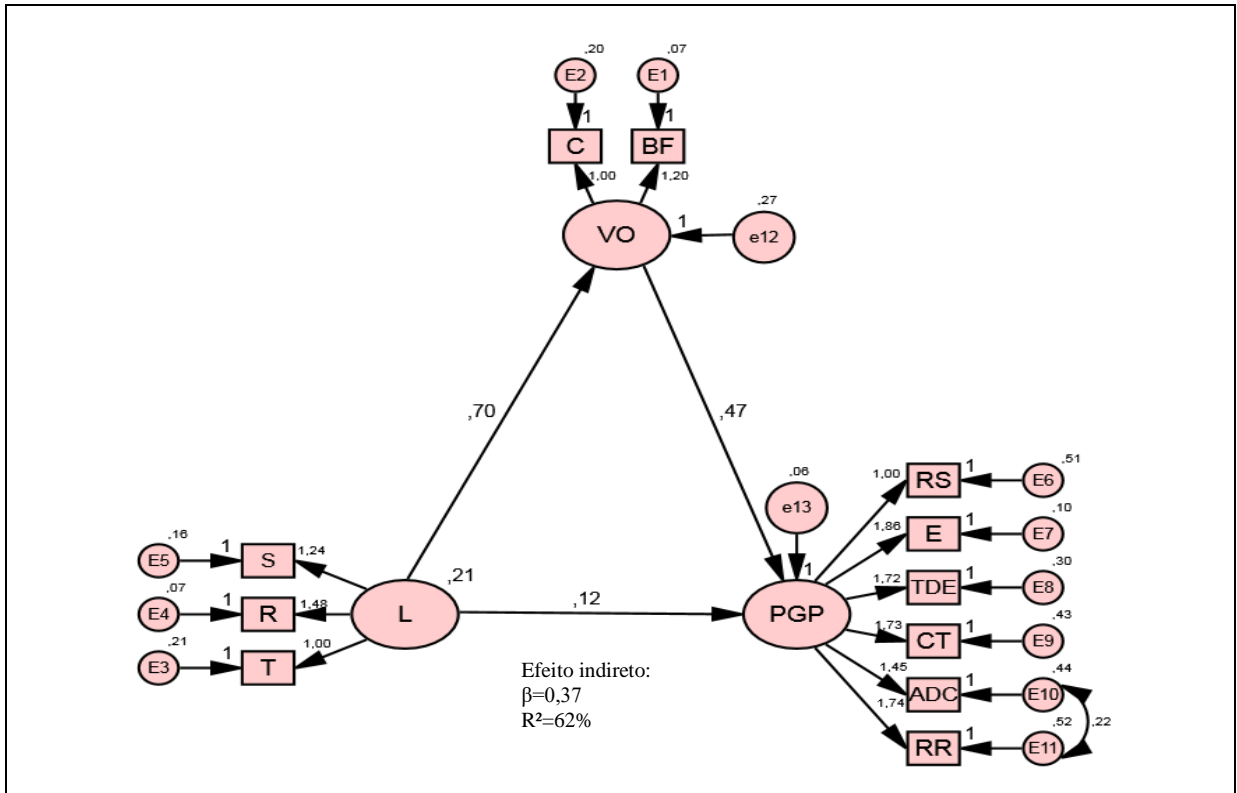
Os resultados estão sintetizados na Tabela 16 e na Figura 5, sendo que todos os valores foram significativos.

**Tabela 16**  
**Testes das hipóteses**

Hipóteses	Relações	$\beta$	R <sup>2</sup>
H <sub>1</sub>	L → VO	0,51**	27%
H <sub>2</sub>	VO → PGP	0,77**	59%
H <sub>3</sub>	L → PGP	0,50**	25%
H <sub>4</sub>	L → PGP	0,14**	62%
	VO → PGP	0,70**	

Nota: \*\*p-value<0,01

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.



**Figura 5.** Modelo de caminhos para testar a mediação

Nota:  $\chi^2(40)=171,79$ ;  $p<0,001$ ; NC=4,29; CFI=0,97; RMSEA=0,07; SRMR=0,04

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Nota-se, por fim, que os índices de ajuste do modelo de mediação também foram adequados, conforme apresentados na Tabela 17.

**Tabela 17**  
**Índices de ajuste do modelo estrutural de mediação**

Parâmetros	Referência	Mediação
NC ( $\chi^2/df$ )	< 5,00	4,29
CFI	$\geq 0,90$	0,97
RMSEA	< 0,10	0,07
SRMR	< 0,10	0,04

Fonte: elaborada pelas autoras, 2020.

Em suma, destaca-se que os resultados demonstraram que a relação direta entre liderança e práticas de GP enfraquece na presença da mediadora, confirmando a última condição proposta por Baron e Kenny (1986). Em outras palavras, a relação entre liderança e práticas de GP não é direta, sendo mediada pelas virtudes organizacionais.

## **6.5 Discussão, Contribuições, Limitações e Pesquisas Futuras**

O objetivo precípua deste estudo foi testar um modelo estrutural de mediação entre liderança e práticas de GP tendo as virtudes organizacionais como mediadora, bem como verificar a validade interna, de construto e a confiabilidade das variáveis de pesquisa. Constatou-se que os três modelos de mensuração da pesquisa, a saber, EAEG, EPVMO e EPPRH, foram confirmados, apresentando bons ajustes (Byrne, 2016; Chin, 1998; Hair et al., 2014; Kline, 2015; Marôco, 2010).

Quanto ao modelo estrutural, os resultados apontaram que as virtudes organizacionais medeiam a relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas. Tais considerações indicam que o líder tem a função de destacar, celebrar e fomentar ações virtuosas (Cameron et al., 2003), indo além do comportamento ético e abraçando a virtuosidade (Caza et al., 2004; Karakas et al., 2017; Rego et al., 2010), de forma que as práticas de gestão sejam mais efetivas na percepção dos colaboradores. As virtudes organizacionais devem ser reconhecidas e apoiadas por um processo significativo de liderança (Manz et al., 2008), sendo indispensável para um bom relacionamento do líder com os seus seguidores (Bischak & Woiceshyn, 2016). Em consequência, Luo e Chen (2010) sinalizam que a percepção de virtudes organizacionais aumentará a percepção de práticas organizacionais, onde se incluem as de gestão de pessoas.

Ainda nessa vertente, as virtudes organizacionais também atuam como um mecanismo por meio do qual as práticas de gestão de pessoas conduziram a níveis mais elevados de comportamentos de cidadania organizacional e comprometimento efetivo (Pires & Nunes, 2018). A disposição, por parte do colaborador, de contribuir para o desempenho da organização é reforçada quando há um alinhamento entre as práticas de GP e o comportamento do líder (Neves et al., 2018), o que irá corroborar, em última análise, para o crescimento das empresas (Aktar & Pangil, 2018; Thompson et al., 2020).

Enquanto contribuições teóricas, a pesquisa ao trazer um modelo inexplorado na literatura científica, com destaque para um teste de mediação, avança nas linhas de estudos de gestão de pessoas e comportamento organizacional, mormente nas investigações que tratem de antecedentes de práticas de gestão de pessoas, haja vista que esta variável é geralmente estudada

como preditora (Demo et al., 2018). Ainda, abrangeu a percepção tanto de colaboradores de empresas privadas quanto de servidores de empresas públicas, preenchendo a lacuna quanto à falta de estudos em GP que envolvam trabalhadores de diferentes setores da economia (An, Meier, Bøllingtoft, & Andersen, 2019; Javed et al., 2019; Magnier-Watanabe, Uchida, Orsini, & Benton, 2020; Saeed & Ali, 2019; Zheng et al., 2020).

Em relação às implicações gerenciais, o diagnóstico por ora realizado poderá inspirar gestores para que, por meio de uma liderança mais efetiva, promovam uma gestão de pessoas mais estratégica (Bianchi et al., 2017), porquanto a presença de uma liderança forte tende a ditar o tom da cultura organizacional, fortalecendo as associações entre as variáveis que a compõem, como as virtudes e as práticas de gestão de pessoas. Conforme Pires e Nunes (2018), estratégias, políticas e práticas de gestão cujos conteúdos se mostrem guiados por motivos altruístas ajudam a extrair um significado mais rico das funções executadas pelo colaborador. Segundo os autores, as práticas de gestão de pessoas devem enfatizar a natureza moral destas estratégias, políticas e dos aspectos virtuosos da contextualização do trabalho.

Em termos de implicações sociais, vislumbra-se que ambientes de trabalho mais saudáveis, que preconizam uma liderança inspiradora, virtudes morais organizacionais e práticas de GP que valorizem e desenvolvam os colaboradores, traduzir-se-ão em melhores relacionamentos inter-organizacionais e em uma prestação de serviços mais efetiva a clientes, cidadãos e sociedade em geral.

Como limitações deste estudo, aponta-se o caráter transversal do estudo, de forma que os resultados engendrados são restritos à amostra pesquisada, impedindo possibilidades de generalização. Não obstante, a variância do método comum por si só não explicou os resultados, uma vez que os modelos unifatoriais de mensuração testados (Byrne, 2016) não apresentaram bom ajuste, eliminando o problema de variância comum do método.

Ademais, a natureza quantitativa da pesquisa não permitiu capturar aspectos do modelo que seriam essenciais para a compreensão dos fenômenos tratados em questão, como a interpretação, para além da percepção, dos sujeitos sobre a liderança, as virtudes organizacionais e as práticas de GP que compõem o modelo. Portanto, recomenda-se, para estudos posteriores, o uso da abordagem longitudinal e de estratégias de pesquisa multimétodos, buscando a tão propalada triangulação como forma de melhor abordar e compreender os objetos da pesquisa, pois ao mesclar métodos desvelam-se importantes nuances que os números, por si só, não mostram.

Adicionalmente, verificou-se na AFC da escala de liderança que o fator Tarefa apresentou variância extraída abaixo de 0,50, o que demanda a necessidade de re-especificações

e novos testes deste modelo de mensuração. Outrossim, seria interessante comparar os resultados obtidos nos diferentes setores pesquisados, público e privado. Nesse sentido, outra limitação situa-se nas escalas utilizadas que não foram específicas para os setores públicos e privados, de forma que a validação contextualizada de escalas específicas envolvendo as variáveis em questão, no afã de abranger especificidades de cada setor são bem-vindas.

Por fim, com base nessas limitações e nas indicações apontadas pelos resultados, sugere-se que estudos futuros adaptem o modelo ora testado, buscando investigar tanto o papel preditivo das virtudes organizacionais quanto o papel mediador das virtudes e das práticas de GP em diferentes relações de predição, como entre liderança e/ou virtudes sobre a cidadania organizacional, a identidade organizacional e a resiliência no trabalho, sugeridas por Gomide Jr. et al. (2016), para lançar luz sobre o papel de redução de efeitos de crises, bem como de potencialização das virtudes como também recomendado por Caza et al. (2004).

## **6.6 Conclusão**

Para concluir, o estudo alcançou o objetivo geral proposto, uma vez que as quatro hipóteses de pesquisa foram confirmadas. Os resultados desvelaram novas perspectivas e diferentes possibilidades de relacionar a liderança com outras variáveis do comportamento organizacional, identificando potenciais mediadores. Esta pesquisa representou, assim, uma etapa seminal na investigação da relação conjunta entre essas variáveis, por meio de um modelo estrutural de mediação, e pretende inspirar novas investigações que consolidem os testes de relações entre diferentes variáveis da psicologia positiva. Em contextos organizacionais onde cada vez mais crises precisam ser enfrentadas, virtudes precisam ser estimuladas e pessoas precisam ser valorizadas, melhores resultados, tanto no nível individual quanto organizacional, serão consequência de uma gestão de pessoas cada vez mais humanizada e responsável.



## 7 CONCLUSÕES

O objetivo geral dessa tese foi analisar as relações entre liderança, virtudes organizacionais e práticas de gestão de pessoas. Da pergunta – “Qual a relação entre a liderança, as virtudes organizacionais e as práticas de gestão de pessoas?” – cinco estudos foram desenvolvidos. Os estudos foram teórico-empíricos, sendo os três primeiros de natureza qualitativa e os dois últimos quantitativos, o que ratifica o caráter multimétodo desta tese.

Os resultados esperados dos três primeiros estudos foram alcançados, nos quais a principal questão era identificar itinerários atuais, bem como novas possibilidades de pesquisa nas temáticas em questão, retratando um panorama da produção científica recente. Enquanto método, foram realizadas revisões sistemáticas da literatura, conforme o protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008) e análises bibliométricas dos resultados.

Neste sentido, em cada um destes estudos, uma agenda de pesquisa foi sugerida para estudos futuros, a partir das lacunas identificadas. No primeiro, revisão de liderança, incentivava-se pesquisas que enfatizem a importância de novas formas de liderança relacionadas ao bem-estar das pessoas nas organizações, possibilitando uma reavaliação das potencialidades e virtudes humanas. Adicionalmente, outra lacuna destaca que a liderança assume conotação especial ao influenciar comportamentos e atitudes desejados dos colaboradores. O segundo estudo, revisão de virtudes, endossa que sejam realizados estudos em amostras e instituições com perfis ainda não contemplados. Tornam-se eminentes e necessárias investigações que relacionem as virtudes organizacionais a 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. Na sequência, o terceiro estudo, revisão de práticas de GP, conjuntura 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 da cultura organizacional, avançando, mormente, para o teste de modelos mais complexos, incluindo mediação e moderação.

As recomendações sugeridas, então, serviram de diretrizes para as propostas dos estudos quatro e cinco. A escolha das variáveis, a relação entre elas e o *locus* da pesquisa tiveram alicerce nas sugestões para estudos ulteriores que surgiram como resultado das revisões sistemáticas realizadas.

No quarto estudo (capítulo cinco), que teve como objetivos identificar a percepção dos servidores e colaboradores quanto as variáveis da pesquisa e verificar se o fato da empresa ser

pública ou privada influencia essa percepção, foram coletados 362 questionários de servidores de empresas públicas e 409 de colaboradores de empresas privadas. Os resultados deste estudo mostraram que existem sim diferenças significativas entre a percepção dos trabalhadores dos dois tipos de empresas. Para cada variável, os resultados foram comparados entre os tipos de empresas e discutidos. No tocante ao construto liderança, o fator Tarefa foi mais percebido pelos colaboradores. Quanto às virtudes organizacionais, o fator Confiança Organizacional foi mais percebido também por colaboradores. Em relação às práticas de gestão de pessoas, o fator Recrutamento e Seleção foi melhor percebido nas empresas públicas e os fatores Envolvimento, Treinamento/Desenvolvimento/Educação e Condições de Trabalho nas empresas privadas. O estudo também apresentou que as médias das percepções se concentraram no ponto neutro das escalas e raramente atingiram o 4,0, existindo de maneira geral grande potencial para melhorias na gestão de pessoas das organizações, tanto públicas quanto privadas.

Por fim, o quinto estudo, relatado no sexto capítulo, se propôs a testar um modelo estrutural de mediação das virtudes organizacionais na relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas. Para verificação das relações entre as variáveis, quatro hipóteses foram construídas com o objetivo de testar as relações diretas e a de mediação. A pesquisa foi realizada com 771 trabalhadores e utilizou a modelagem por equações estruturais para verificar os ajustes dos modelos de mensuração das variáveis de pesquisa, bem como do modelo estrutural de mediação proposto. Os resultados indicaram que as três escalas da pesquisa apresentaram validade interna (qualidade dos itens), de construto (convergente, discriminante e nomológica) e confiabilidade. Quanto ao modelo estrutural, confirmou-se o modelo de mediação proposto e todas as hipóteses de pesquisa.

No que concerne às limitações da pesquisa e subsequente agenda para investigações posteriores, apesar de já terem sido apresentadas nos estudos/capítulos, torna-se importante listar um condensado destas, além de outras que foram percebidas durante o andamento da pesquisa. Primeiramente, como a natureza foi exclusivamente quantitativa dos estudos apresentados nos capítulos 5 e 6, uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos não foi possível, para além de sua mensuração. Ademais, o corte transversal e a amostra por conveniência são limitadores porquanto os resultados engendrados são restritos à amostra pesquisada, impedindo possibilidades de generalização. Deste modo, recortes temporais longitudinais e estratégias de pesquisa multimétodo, buscando a tão propalada triangulação como forma de melhor abordar e compreender os objetos da pesquisa, são bem-vindos e necessários.

Ainda, outra limitação situa-se nas escalas utilizadas, as quais não foram customizadas para os setores público e privado, o que torna interessante a validação de escalas das variáveis

da pesquisa que possam capturar particularidades de cada setor. Nessa vertente, a comparação em setores específicos como escolares, bancários, hospitalares, agronegócio, ONGs, também podem trazer nuances que ainda não foram desveladas. Outra sugestão reside em investigações que abordem percepções não só de empregados, mas também de gestores e líderes, o que propiciaria comparações importantes com os achados por ora obtidos.

Adicionalmente, estudos posteriores podem incrementar o modelo aqui testado, agregando outras variáveis do comportamento organizacional, tais quais bem-estar, comprometimento, identidade organizacional, justiça organizacional e cidadania organizacional, buscando investigar diferentes relações de predição, mediação e moderação. Não obstante as limitações apresentadas, pode-se afirmar que esta tese alcançou os objetivos geral e específicos propostos, bem como avançou na linha de estudos organizacionais ao trazer contribuições e implicações.

Como contribuição teórica, a pesquisa avançou ao trazer um modelo ainda inexplorado na literatura científica, testando hipóteses de pesquisa em modelos mais complexos, como o de mediação aqui proposto. Desnudou, também, diferenças de percepção entre servidores e colaboradores quanto às variáveis pesquisadas, que podem inspirar gestores rumo a uma liderança mais efetiva e contextualizada. Houve contribuição do ponto de vista gerencial ao fornecer um diagnóstico aos gestores com relação à percepção dos colaboradores e servidores, em cada organização pesquisada, o que pode subsidiar a busca de melhorias contínuas no que se refere aos construtos pesquisados. Um primeiro ponto trata das diferentes percepções dos trabalhadores em cada tipo de empresa, resultando em tomadas de decisão mais contextualizadas e, conseqüentemente, mais efetivas. Colaboradores e servidores que se sentem mais valorizados e apoiados por um líder que contemple tais diferenças, devem responder com atitudes e comportamentos mais positivos, alavancando melhores resultados organizacionais. De maneira complementar, uma liderança forte tende a associar as virtudes organizacionais e as práticas de gestão de pessoas com o objetivo de fortalecer tanto o núcleo da cultura organizacional, quanto as relações de confiança entre os membros na busca por maior realização pessoal e profissional.

A principal contribuição metodológica revela-se na natureza multimétodo da tese, mesclando abordagens qualitativas e quantitativas, consonantes com a proposta epistemológica de cada estudo desenvolvido para o alcance dos objetivos. Destaca-se, também, o uso de diversificadas técnicas estatísticas avançadas e complexas, que trouxeram indícios de validade e confiabilidade para os modelos de mensuração e mediação propostos. Quanto às implicações sociais, o investimento em ambientes de trabalho cada vez mais saudáveis revela uma gestão

centrada não apenas nos resultados no nível organizacional, mas também nos níveis individual e de equipes, preconizando relacionamentos mais humanizados dentro das organizações, os quais vão se refletir em um atendimento de maior excelência a clientes, cidadãos e sociedade em geral.

Para concluir, esta tese representou um esforço inicial na investigação das relações ainda inexploradas entre liderança, virtudes organizacionais e práticas de GP, também no ensejo de inspirar novos estudos que consolidem os testes de associações entre diferentes variáveis da psicologia positiva. Em contextos organizacionais onde cada vez mais crises e incertezas são vivenciadas, virtudes precisam ser estimuladas e pessoas precisam ser valorizadas. Resultados otimizados serão consequência de bons relacionamentos e ambientes mais saudáveis e produtivos. Nesta perspectiva, a resposta à questão de pesquisa norteadora desta tese é afirmativa. Sim, as virtudes organizacionais fazem diferença na relação entre liderança e práticas de gestão de pessoas, de sorte que a gestão organizacional precisa fomentar virtudes quando a intenção for obter maior efetividade das práticas para construir coletivamente uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- Aklamanu, 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*, (just-accepted), 00-00.
- 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.
- Alzola, M. (2015). Virtuous persons and virtuous actions in business ethics and organizational research. *Business Ethics Quarterly*, 25(3), 287-318.
- An, S. H., Meier, K. J., Bøllingtoft, A., & Andersen, L. B. (2019). Employee perceived effect of leadership training: Comparing public and private organizations. *International Public Management Journal*, 22(1), 2-28.
- 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., P. Nasseti, Trad.). São Paulo: Martin Claret.
- Armond, L. P., Côrtes, F. G., Santos, F. A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2016, setembro). Gestão Estratégica de Pessoas: Revisão da Produção Nacional de 2006 a 2015 e Agenda de Pesquisa para o Contexto Brasileiro. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ashkanasy, N.M.; Dorris, A.D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67-90.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*, Bass, Avolio & Associates, Binghamton, NY.
- Ayentimi, D. T., Burgess, J., & Brown, K. (2018). HRM development in post-colonial societies: The challenges of advancing HRM practices in Ghana. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(2), 125-147.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- 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.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., Bastos, A. V. B., Lopes, L. F. D., Lima, M. P., & dos Santos, A. S. (2017). A influência do comprometimento, do entrenchamento e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(6), 976-989.
- Barbosa, F. M., Gambi, L. D. N., & Gerolamo, M. C. (2017). Leadership and quality management—a correlational study between leadership models and quality management principles. *Gestão & Produção*, 24(3), 438-449.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 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.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human relations*, 61(8), 1139-1160.

- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- 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.
- Batista, J., Demo, G. Silva, N. G., & Oiveira, M. G. R. (2018, outubro). Virtudes Morais Organizacionais produzem Bem-estar no Trabalho? O Papel Mediador de Práticas de Gestão de Pessoas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 42.
- 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.
- Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária* (Tese de doutorado). Psicologia social, do trabalho e das organizações, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, DF, Brasil.
- Berkeley, G. (2010). *Obras filosóficas*. São Paulo: Editora UNESP.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Bischak, D. P., & Woiceshyn, J. (2016). Leadership virtues exposed: Ethical leadership lessons from leading in rock climbing. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 248-259.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2020). 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.
- Boas, A. A. V., de Sousa Pires, A. A., Faria, D. A., & Morin, E. M. (2018). Quality of life indicators in the work of teachers from federal higher education institutions in the southeast, midwest and Federal District. *Brazilian Applied Science Review*, 2(1), 19-51.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Managing Human Resources*, South-Western Cengage Learning.
- 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.
- Boring, A. (2017). Gender biases in student evaluations of teaching. *Journal of Public Economics*, 145, 27-41.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- 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.
- 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. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford Handbooks.
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2013). Personnel constraints in public organizations: The impact of reward and punishment on organizational performance. *Public administration review*, 73(1), 121-131.
- 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.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- 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.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- 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, 209-219.
- Burke, R. J., Noblet, A., & Cooper, C. L. (Eds.). (2013). *Human resource management in the public sector*. Edward Elgar Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.



- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015). Explaining the black box: HPWS and organisational climate. *Personnel Review*.
- Caldwell, C. (2017). Lakota virtues and leadership principles: insights and applications for ethical leaders. *Journal of Management Development*, 36(3), 309-318.
- Cameron K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. In *Responsible Leadership* (pp. 25-35). Springer, Dordrecht.
- 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., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Campos, H. L., Araujo, E. M., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. *Gestão & Planejamento-G&P*, 14(3).
- Campos, R. D. C. L., Silva, A. F., Campos, G. T., & Araújo, U. P. (2019). Estilos de liderança no serviço público municipal: um estudo na Secretaria de Administração de uma prefeitura. *Revista de Administração da UEG*, 10(1).
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Carneiro, L. C., Ames, M. C. F. D. C., & Colonetti, A. C. (2019, novembro). Virtudes Organizacionais: Uma Revisão Sistemática de Instrumentos de Medida. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 22.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic hrm: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.
- Cassar, V., Bezzina, F., & Buttigieg, S. C. (2017). The relationship between transformational leadership and work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 646-661.

- 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.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71.
- 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.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- 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.
- Chun, R. (2017). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 869-881.
- Chung, H. L., Jusu, B., Christensen, K., Venescar, P., & Tran, D. A. (2018). Investigating motivation and engagement in an urban afterschool arts and leadership program. *Journal of Community Psychology*, 46(2), 187-201.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. 2nd Edn. Hillsdale, NJ: L.
- Comte-Sponville, A. (2009). *Pequeno tratado das grandes virtudes* (2a ed., E. Brandão, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.

- Conselho Nacional de Saúde. Ministério da Saúde. (2016). Resolução n° 510, de 7 de abril de 2016. *Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais*. Brasília: Diário Oficial da União.
- 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.
- Costa, A. F. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In *Novas Perspectivas na Administração de Empresas* (pp. 284-305). São Paulo: IGLU Editora.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing*, 17(1), 38-43.
- 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.
- Darics, E. (2020). E-leadership or “How to be boss in Instant Messaging?” The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29.
- 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.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 2, 3-25.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.
- Deadrick, D. L.; Stone, D. L. (2014). Human resource management: past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24 (3), 193-195.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

- Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209-234.
- Demeter, C. M., & Tapardel, A. C. (2013). Public and private leadership and performance management. *Manager Journal*, 17(1), 162-167.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- 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. 117-147). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Fenelon, L., Costa, A. C., & Watanabe, E. (2019). Práticas de envolvimento produzem colaboradores resilientes? Mediação da identidade organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(3), 27-43.
- 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 (REA)*. Porto Alegre, 86(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., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015). Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Proceedings of Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho–EnGPR, Salvador, BA, Brasil*, 5.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- 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.
- Dessler, G. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. (2ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Di Fabio, A. (2017a). The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1534.
- Di Fabio, A. (2017b). Positive Healthy Organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938.

- Dibben, P., Klerk, G., & Wood, G. (2011), *Employment Relations*, CIPD, London *do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 139-143). Porto Alegre: Artmed.
- Donate, M. J., Peña, I., & Sanchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. *Handbook for international management research*, 2.
- Drenth, P. J. D. (1984). Research in work and organizational psychology: principles and methods. In Drenth, P.J.D., Thierry, H., Willems, P.J., Wolf, C.J. de (eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp.13-50). Chichester, Reino Unido, John Wiley and Sons.
- 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.
- Endo, A.C. B.; & Roque, M. A. B. (2017). Atenção, memória e percepção: uma análise conceitual da neuropsicologia aplicada à publicidade e sua influência no comportamento do consumidor. *Intercom, Rev.Bras. Ciência. Comum*, 40(1), 77-96.
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129.
- Estivaletes, 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.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2018). Servant leadership: A systematic review and call for future research: The leadership quarterly yearly review for 2019. *The Leadership Quarterly*.
- 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.
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2017). The role of safety leadership and working conditions in safety performance in process industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 50, 403-415.
- 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.
- Field, A. (2018). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Foti, R. J., Hansbrough, T. K., Epitropaki, O., & Coyle, P. T. (2017). Dynamic viewpoints on implicit leadership and followership theories: approaches, findings, and future directions. *The Leadership Quarterly*.
- 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.
- Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2018). The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X18758378.
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*, 34(6), 870-890.
- Gittell, J. H., & Cameron, K. S. (2002). Compassionate leadership, relationships, and resilience: Airline responses to the crisis of 2001. In *Academy of Management Meetings, Denver, Colorado*.
- Glód, W. (2018). Transformational leadership style in the relationship between innovation and efficiency of healthcare units in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 9(4), 731-753.
- Gomide Jr, S., & Tanabe, T. R. (2012). Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*, 175-195.
- 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. I. (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.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: an integrative framework. *Journal of Management Development*, 34(10), 1288-1309.
- Gouldson, A., Carpenter, A., & Afionis, S. (2015). Environmental leadership? Comparing regulatory outcomes and industrial performance in the United States and the European Union. *Journal of Cleaner Production*, 100, 278-285.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *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.
- 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.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Haidar, N. H. (2018). Gender Leadership and Excellence: The Case of Higher Education in Lebanon. *Administrative Sciences*, 8(4), 78.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis*. Essex, England.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Editora.
- 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.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194.

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hofmann, D. A., Burke, M. J., & Zohar, D. (2017). *100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 375-388.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hooijberg, R., & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, 33(4), 403-431.
- 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.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 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.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Jamal Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1361663.
- Huszczko, G., & Endres, M. L. (2017). Gender differences in the importance of personality traits in predicting leadership self-efficacy. *International Journal of Training and Development*, 21(4), 304-317.
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35-58.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). *Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE: versão 2.0*.
- Iqbal, M. Z., Arif, M. I., & Abbas, F. (2011). HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study. *International Education Studies*, 4(4), 215-222.



- Ivan, M. V., & Terra, L. A. A. (2017). A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 7(1), 137-159.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*.
- Javed, M., Rashid, M. A., Hussain, G., & Ali, H. Y. (2019). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-15.
- Javed, S., Javed, R., Ahmed, N., & Anjum, D. (2019). Human resource management practices and its impact on job satisfaction among employees in higher education sector. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 10(2), 1-12.
- Jeong, S.-H., & Harrison, D. A. (2017). Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: Meta-Analytic Outcomes of Women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219-1252.
- 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.
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2020). Leadership Variables and Business Performance: Mediating and Interaction Effects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051818824532.
- 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 management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*.
- Keck, S. (2019). Gender, leadership, and the display of empathic anger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 953-977.
- 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.

- Kimura, T., & Nishikawa, M. (2016). Ethical leadership and its cultural and institutional context: An empirical study in Japan. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- 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.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254.
- 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.
- 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.
- Krzywdzinski, M. (2017). Automation, skill requirements and labour-use strategies: high-wage and low-wage approaches to high-tech manufacturing in the automotive industry. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 247-267.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- 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 P. Demo, Y. La Taille & J. Hoffmann (Orgs.), *Grandes pensadores em educação: O desafio da aprendizagem, da formação moral e da avaliação* (pp. 67-98). Porto Alegre: Mediação.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.
- 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.
- Lee, J. M., Kim, J., & Bae, J. (2020). Founder CEOs and innovation: Evidence from CEO sudden deaths in public firms. *Research Policy*, 49(1), 103862.
- Legge, G. E. (2006). *Psychophysics of reading in normal and low vision*. CRC Press.

- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rethorics and realities*. London: Macmillan.
- 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.
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2019). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 1.
- 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, 243-255.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
- Lima, C. C. A., & Rowe, D. E. O. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *Revista Gestão Organizacional*, 12(4).
- Linhart, D. (2014). Modernização e precarização da vida no trabalho. *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*, 45-54.
- Lirio, A. B., Gallon, S., Costa, C., & Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107).
- Liu, Y., Nederveen, S. van, & Hertogh, M. (2017). Understanding effects of BIM on collaborative design and construction: An empirical study in China. *International Journal of Project Management*, 35(4), 686-698.
- Liu, Y., Wang, G., & Chen, Y. (2019). Why Are Corporations Willing to Take on Public CSR? An Organizational Traits Approach. *Sustainability*, 11(2), 524.
- Lofquist, E. A., & Matthiesen, S. B. (2018). Viking leadership: How Norwegian transformational leadership style effects creativity and change through organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(3), 309-325.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434.
- Luo, X., & Chen, W. (2010). The concept and realization of organizational virtuousness. Working paper, Proceedings of 2010 *International Conference on Management Science and Engineering*.

- Lupano Perugini, M. L. (2017). Organizational Virtues, Performance and Job Satisfaction. Differences according individual and organizational factors in Argentinean employees. *Psicodebate-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 Psiquiatrica y Psicologica de America Latina*, 64(1), 28-39.
- 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*.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malik, E., Baig, S. A., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. *Journal of Public Value and Administrative Insights*, 3(1), 1-7.
- Malik, K. A., & Bakhtawar, B. (2014). Analysis of leadership taxonomies and organizational outcomes: empirical evidence from media industry of Pakistan. *European Scientific Journal*, ESJ, 10(10).
- Malik, S. Z., & Naeem, R. (2016). Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1), 113-129.
- 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, 385-392.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- 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.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452.

- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. A. (2017). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1482-1503.
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., Vikhanski, O. S., & Naumov, A. I. (2005). Russian Managers in the New Europe. *Organizational Dynamics*, 3(34), 231-246.
- 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.
- McGuinness, P. B., Vieito, J. P., & Wang, M. (2017). The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 42, 75-99.
- 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.
- 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.
- Melo, E. A. D. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Meneghini, R., & Packer, A. L. (2010). The extent of multidisciplinary authorship of articles on scientometrics and bibliometrics in Brazil. *Interciencia*, 35(7), 510-514.
- Menezes, L. M. de, 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.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., 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.
- 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.
- Mitra, A., & O'Regan, N. (2020). Creative leadership within the cyber asset market: An interview with Dame Inga Beale. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 51-58.

- Moon, K. K., & Jung, C. (2018). Management representativeness, ethical leadership, and employee job satisfaction in the US Federal Government. *Public Personnel Management*, 47(3), 265-286.
- 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.
- Moreno, A., Navarro, C., & Alkazemi, M. (2018). How the public and public relations professionals interpret leadership in Spain: Results from the ComGap study. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(1), 84-99.
- Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. *The SAGE handbook of human resource management*, 84-99.
- Motlagh, F. S., & Hariri, M. H. (2013). Determining the Relation of Social Capital with the Development of Organizational Trust and Job Attachment (the Case of the Nurses of the Non-Governmental Medical-Treatment Service Centers of Isfahan City). *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 413.
- Myers, D. G. (2000). The Funds, Friends, and Faith of Happy People. *American Psychologist*, 55, 56-67.
- Myers, R. H. (1990). Detecting and combating multicollinearity. *Classical and modern regression with applications*, 368-423.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- 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*, *61*(3), 503-545.
- 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.
- Oberfield, Z. W. (2019). Change and stability in public workforce development: a 10-year study of new officers in an urban police department. *Public Management Review*, *21*(12), 1753-1774.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 218-235.
- Oh, S., & Roh, S. C. (2019). A Moderated Mediation Model of Self-Concept Clarity, Transformational Leadership, Perceived Work Meaningfulness, and Work Motivation. *Frontiers in Psychology*, *10*.
- 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.
- Oktug, Z. (2013). The moderating effects of age and tenure on the relationship between organizational identification and job satisfaction. *Management*, *3*(4), 218-222.
- Olmedo-Cifuentes, I., & Martinez-León, I. M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. Application to audit firms. *BRQ Business Research Quarterly*, *17*(4), 223-241.
- Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: lessons from complexity science*. California: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate (s) on employees’ behavior: a social identity approach. *Frontiers in Psychology*, *9*, 960.
- Paludo, S. dos S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, *17*(36), 9-20.
- 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, K., & Bryman, A. (2006). I: 2.1 Leadership in organizations. *The SAGE handbook of organization studies*, 447.

- 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.
- 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.
- 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.
- Qazi, S., & Jeet, V. (2017). Impact of prevailing HRM practices on job satisfaction: A comparative study of public and private higher educational institutions in India. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 178-187.
- Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. *Public management and performance: Research directions*, 34-59.
- Ramakrishna, P., & Rao, D. K. S. (2017). A Review of Literature on HRM Practices in Indian Banking Industry. *Imperial journal of interdisciplinary research*, 3(4), 2126-2133.
- Ramos, P., Mota, C., & Corrêa, L. (2016). Exploring the management style of Brazilians project managers. *International Journal of Project Management*, 34(6), 902-913.
- 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.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In *Leaders and managers* (pp. 45-62).
- Reginaldo, T., de Souza Tartari, J., & Lira, W. J. (2016). Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 06-16.
- 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.



- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 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. (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*.
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management, 34*(1), 1-8.
- 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.
- Saeed, S., & Ali, R. (2019). Relationship between Authentic Leadership and Classroom Management in Public and Private Sector Universities. *Journal of Education and Educational Development, 6*(1), 171-187.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes.
- 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.
- Sashkin, M. (1995). Visionary leadership. *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*, 402-407.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2009). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Bookman Editora.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology, 70*(3), 423.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). *Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468-482.
- Scorsolini-Comin, F., Fontaine, A. M. G. V., Koller, S. H., & Santos, M. A. D. (2013). From authentic happiness to well-being: The flourishing of positive psychology. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 26*(4), 663-670.

- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 181-199.
- Serpell, A., & Ferrada, X. (2007). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 36(4), 585-602.
- Shahid, S., & Muchiri, M. (2018). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-30.
- Shantz, A., Arevshatian, 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.
- 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. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1753-1778.
- Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (2020). Examining collective board leadership and collaborative sport governance. *Managing Sport and Leisure*, 25(4), 275-289.
- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2019, outubro). A Liderança Organizacional: Uma Revisão Sistemática Integrativa dos Estudos Nacionais Publicados de 2010 a 2018. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 43.
- Silva, M. R., Hayashi, C. R. M., & Hayashi, M. C. P. I. (2011). Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 2(1), 110-129.
- Singh, S. (2018). Employees Perception of HRM Practices: A Comparative Study between Cooperative Banks and Public Sector Banks with Reference to Bhopal Region. *AAYAM: AKGIM Journal of Management*, 8(1), 27-32.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Singh, S., & Satpathy, B. (2017). The Influence of Managerial Leadership and Job satisfaction on Employee Retention: A Survey of IT Companies in Bangalore. *Pacific Business Review International*, 10(3), 149-154.

- 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. (2008). Envolvimento com o trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.
- Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neo-Aristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24, S78-S98.
- Slater, M. J., Coffee, P., Barker, J. B., Haslam, S. A., & Steffens, N. K. (2019). Shared social identity content is the basis for leaders' mobilization of followers. *Psychology of Sport and Exercise*, 43, 271-278.
- 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.
- Solansky, S., Gupta, V., & Wang, J. (2017). Ideal and Confucian implicit leadership profiles in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 164-177.
- Solomon, R. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3) 217-319.
- Sousa, I. F. D., & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(4), 499-508.
- Srour, R. H. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão* (13a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Standing, G. (2013). O precariado: a nova classe perigosa. *Belo Horizonte: Autêntica*.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- 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.
- Tiecher, B., & Diehl, L. (2017). Qualidade de vida no trabalho na percepção de bancários. *Pensamento & Realidade*, 32(1), 41.

- Tjeltveit, A. C. (2003). Implicit virtues, divergent goods, multiple communities. *American Behavioral Scientist*, 47(4), 395-414.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2016). Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view. *Personnel Review*, 45(6), 1302-1322.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285.
- Uhl-Bien, M., Piccolo, R. F., & Schermerhorn Jr, J. R. (2019). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *People and Strategy*, 14(2), 89.
- 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.
- Vanhala, S., & Stavrou, E. (2013). Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of Management*.
- Vásquez, A. S. (1997). *Ética* (17a ed., J. Dell'Anna, Trad). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Vecchio, R. P. (2009). *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. Cengage Learning.
- Venson, A. B. S., Fiates, G. G. S., Dutra, A., Carneiro, M. L., & Martins, C. (2013). O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). *Revista de Administração da UFSM*, 6(1), 139-156.
- 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.

- Wang, H., Lu, G., & Liu, Y. (2017). Ethical leadership and loyalty to supervisor in china: The roles of interactional justice and collectivistic orientation. *Journal of Business Ethics, 146*(3), 529-543.
- Wei, L. (2006). Strategic human resource management: Determinants of fit. *Research and Practice in Human Resource Management, 14*(2), 49-60.
- Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer?. *Human Resource Management, 55*(3), 437-462.
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly, 29*(2), 309-321.
- 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.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The sage handbook of human resource management*. London: Sage Publications.
- 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.
- 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.
- 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.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). *Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. Academy of Management Annals, 11*(2), 733-769.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84-94.
- 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, C.-H., & Parker, S. K. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory. *Journal of Management, 43*(4), 1025-1049.

- Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 49-64.
- Xia, Z., Yang, F., & Xu, Q. (2019). Authoritarian–benevolent Leadership and its Effect on Graduate Student Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *The Journal of Creative Behavior*, 0(0), 1-14.
- 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.
- 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.
- Young, A. W., & Bruce, V. (2011). Understanding person perception. *British Journal of Psychology*, 102(4), 959-974.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zhang, Q., & Liu, Y. (2019). Employees' Environmental Protection and Charitable Donation and Ethical Leadership: An Empirical Study. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2282.
- 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.
- Zhou, A. J., Fey, C., & Yildiz, H. E. (2018). Fostering integration through HRM practices: An empirical examination of absorptive capacity and knowledge transfer in cross-border M&As. *Journal of World Business*.
- Zhou, W. (2016). When does shared leadership matter in entrepreneurial teams: the role of personality composition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 153-169.
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., & Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 845-868.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The leadership quarterly*, 16(1), 39-52.
- 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.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DAS EMPRESAS



Universidade de Brasília – UnB  
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

### Autorização para Realização de Pesquisa

Sou doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade de Brasília – UnB, sob a orientação da Professora Doutora Gisela Demo, e minha pesquisa versa sobre as relações entre virtudes organizacionais, liderança e práticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas.

Assim, venho por meio desta solicitar autorização para realizar coleta de dados com os colaboradores desta organização, via aplicação de questionário, presencialmente pela pesquisadora, em horário e da maneira que a organização julgar conveniente. Para não prejudicar o cronograma aprovado e previsto para a pesquisa, a aplicação dos questionários será feita entre os meses de agosto a outubro de 2019. O tempo médio estimado para responder às questões é de 10 minutos.

Caso a organização prefira não divulgar seu nome, não há problemas, usaremos um nome fictício. Ressalto que o anonimato dos respondentes será preservado e os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para análises e fins acadêmicos. No entanto, caso seja de seu interesse, podemos apresentar as análises realizadas, as quais comporão um diagnóstico científico da percepção dos colaboradores de sua organização em relação às variáveis supracitadas da pesquisa.

Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos.

A colaboração de vocês é fundamental para o sucesso desta pesquisa!

Atenciosamente,

---

Karla Veloso Coura  
Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Universidade de Brasília - UnB  
Contato: (38)99125-1777/ karlavcoura@gmail.com

De acordo, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura/Carimbo

## APÊNDICE B – CARTA CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA



Universidade de Brasília – UnB  
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA

### **Carta Convite e Termo de Consentimento 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 Karla Veloso Coura, abordando as relações entre virtudes organizacionais, liderança e práticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas.

Assim, o(a) Sr.(a) só estará apto(a) a participar da pesquisa se estiver empregado e tiver 18 anos ou mais de idade. Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir com as devidas orientações para preenchimento. O tempo médio estimado para responder às questões é de 10 minutos.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao final do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Nenhum membro de sua organização terá acesso a este documento, só os pesquisadores, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Caso haja interesse da organização, a qual formalmente 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, por uma questão de ética em pesquisa, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto!! Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exemplos: não concordo nem discordo / não se aplica).

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar [karlavcoura@gmail.com](mailto:karlavcoura@gmail.com) ou (38)99125-1777

Agradecemos sua colaboração!

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu afirmo ter lido e entendido as informações desta carta convite e aceito voluntariamente participar desta pesquisa.

\_\_\_\_\_  
RUBRICA

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
DATA



## APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### PARTE I: LIDERANÇA

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes nas colunas à direita de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas (escolhendo o número de 1 a 5) e marcando com um X a opção que melhor reflete a sua percepção do estilo gerencial na organização em que você trabalha.

*No trabalho, o meu líder ou gestor...*

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

1	É atencioso no relacionamento com os subordinados.	1	2	3	4	5
2	É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados.	1	2	3	4	5
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
4	Põe o trabalho em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	1	2	3	4	5
7	É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	1	2	3	4	5
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	1	2	3	4	5
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	1	2	3	4	5
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	1	2	3	4	5
13	Demonstra confiança nos subordinados.	1	2	3	4	5
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
16	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	1	2	3	4	5
17	Mostra-se acessível aos subordinados.	1	2	3	4	5
18	Valoriza o respeito à autoridade.	1	2	3	4	5
19	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	1	2	3	4	5

## PARTE II: VIRTUDES ORGANIZACIONAIS

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

### *A organização onde eu trabalho...*

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

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

### PARTE III: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes nas colunas à direita de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas (escolhendo o número de 1 a 5) e marcando com um X a opção que melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de gestão de pessoas da organização em que você 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

1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	1	2	3	4	5
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	1	2	3	4	5
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	1	2	3	4	5
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).	1	2	3	4	5
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	1	2	3	4	5
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	1	2	3	4	5
7	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	1	2	3	4	5
8	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	1	2	3	4	5
9	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	1	2	3	4	5
10	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
11	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	1	2	3	4	5
12	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
13	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
14	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
15	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	1	2	3	4	5
16	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	1	2	3	4	5
17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	1	2	3	4	5
18	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	1	2	3	4	5
19	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	1	2	3	4	5

(Continuação)

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

20	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	1	2	3	4	5
21	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	1	2	3	4	5
22	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	1	2	3	4	5
23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	1	2	3	4	5
24	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	1	2	3	4	5
25	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	1	2	3	4	5
26	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
27	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	1	2	3	4	5
28	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	1	2	3	4	5
29	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	2	3	4	5
30	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	1	2	3	4	5
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	1	2	3	4	5
32	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	1	2	3	4	5

#### PARTE IV: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICO-FUNCIONAIS

Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe algumas informações apenas para caracterizar a amostra. **Seu anonimato e a confidencialidade de suas respostas estão garantidos.**

1. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ anos

2. Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

3. Qual o seu nível de escolaridade? Indique a opção já concluída.

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Especialização

( ) Mestrado

( ) Doutorado

4. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

( ) Menos de 1 ano

( ) Entre 1 e 5 anos

( ) Entre 6 e 10 anos

( ) Entre 11 e 15 anos

( ) Mais de 15 anos

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