

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
CAMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MESTRADO**

DANIELLE DEIMLING DE CARLI

**GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, *PERSON-ENVIRONMENT*
FIT E *TURNOVER*: UM ESTUDO NAS “MELHORES EMPRESAS PARA
TRABALHAR” DE 2017**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO – PR
2019**

DANIELLE DEIMLING DE CARLI

**GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, PERSON-ENVIRONMENT
FIT E *TURNOVER*: UM ESTUDO NAS “MELHORES EMPRESAS PARA
TRABALHAR” DE 2017**

Relatório de Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – PGDR – da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento Regional

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional

Orientador (a): Prof. Dra. Jucélia Appio Frizon

FRANCISCO BELTRÃO – PR

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Deimling de Carli, Danielle
GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, PERSON-ENVIRONMENT
FIT E TURNOVER: : UM ESTUDO NAS ?MELHORES EMPRESAS PARA
TRABALHAR? DE 2017 / Danielle Deimling de Carli;
orientador(a), Jucélia Appio Frizon, 2019.
125 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste
do Paraná, Campus de Francisco Beltrão, Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Desenvolvimento Regional, 2019.

1. Administração . 2. Recursos Humanos. 3. Gestão das
Relações Interpessoais. 4. Turnover. I. Appio Frizon,
Jucélia. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

A Banca Examinadora de Defesa de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Mestrado, da Unioeste – Campus de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data de 26 de agosto de 2019, considerou a mestranda DANIELLE DEIMLING DE CARLI, aprovada.

Dr.^a. Jucélia Appio Frizon
Orientadora

Dr. Gilmar Ribeiro de Mello
Avaliador

Dr.^a Liliane Lourdes Canopf
Avaliadora

OBS: As assinaturas dos membros da banca podem ser encontradas na versão impressa, presente na biblioteca.

Francisco Beltrão, 26 de agosto de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que é o guia e que sempre prepara o caminho. Aos meus pais, Hélio e Rosemarie, que juntamente com a Olinda fizeram o meu papel de mãe em todas as minhas ausências. Por estarem sempre apoiando os meus sonhos.

Ao pai da minha filha, Diego, pela companhia em muitas das madrugadas que este trabalho consumiu e à minha filha, por dar luz e direcionamento aos meus passos.

Agradeço à minha amiga Cris, que me recebeu, me apoiou e fez leve esta caminhada. Em especial, agradeço à minha orientadora Jucélia, não somente por sua competência indiscutível, mas pelo ser humano incrível que é. Sem sua paciência, serenidade e inteligência esta jornada não seria possível.

RESUMO

GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, PERSON-ENVIRONMENT FIT E *TURNOVER*: UM ESTUDO NAS “MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR” DE 2017

Este trabalho analisa o ajuste *Person-Environment Fit* (P-E FIT) medeia a relação entre as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e o Índice de Turnover dos funcionários nas “Melhores Empresas para trabalhar” no Brasil em 2017. O presente estudo é classificado como pesquisa quantitativa e descritiva por levantamento de dados ou survey, de corte transversal. Tem-se como população e amostra de pesquisa as 456 empresas que participaram do ranking das “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil em 2017, segundo base de dados coletados em 2017 e publicados em 2018 pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e no guia da Revista Exame. Utilizaram-se dados das 456 empresas para análise das Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e índices de *Turnover* e as percepções dos 250.273 funcionários que responderam ao questionário, composto por 70 variáveis, que representa os Índices de Qualidade no Ambiente de Trabalho (IQTA), tomado neste trabalho como P-E FIT. A variável Práticas das Relações Interpessoais foi delineada de forma escalonada, atribuindo-se pontos para cada uma das práticas declaradas por empresa. P-E FIT, após análise fatorial, foi representado por suas quatro dimensões: *Person-Job Fit* (P-J FIT), *Person-Organization Fit* (P-O FIT), *Person-Group Fit* (P-G FIT) e *Person-Supervisor Fit* (P-S FIT). Para efeito de teste do modelo procedeu-se análise de correlação de *r* de *Pearson*, regressão linear, seguido dos testes de Sobel, Aroian e Goodman para efeito de mediação. Organizadas a variável dependente, independente e mediadoras, avaliou-se se o conjunto das Práticas das Relações Interpessoais afetam os índices de *Turnover* das organizações pesquisadas e tal relação foi confirmada (H_1), sendo que quanto maior a incidência destas práticas, menores os índices de Turnover. Constatou-se em seguida que a existência de práticas de Gestão das Relações Interpessoais impacta no P-E FIT nas suas quatro dimensões (H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} e H_{2d}). No entanto, com relação ao efeito de mediação das dimensões da variável P-E FIT entre o conjunto das Práticas das Relações Interpessoais e os indicadores de *Turnover* identificou-se que somente P-O FIT (H_{3c}) pode ser considerada mediadora, rejeitando mediação das variáveis P-J FIT (H_{3b}); P-G FIT (H_{3d}) e P-S FIT (H_{3a}). Limitações e sugestões para futuros trabalhos são apresentados no encerramento deste trabalho.

Palavras-chave: Práticas de Gestão das Relações Interpessoais; Person-Environment Fit (P-E FIT); *Turnover*; Performance Organizacional.

ABSTRACT

INTERPERSONAL RELATIONSHIP MANAGEMENT, PERSON-ENVIRONMENT FIT AND TURNOVER: A STUDY ON “BEST COMPANIES TO WORK FOR” IN 2017

This study examines whether Fit Person-Environment Fit (PE FIT) mediates the relationship between Interpersonal Relationship Management Practices and Employee Turnover in the “Best Companies to Work For” in Brazil in 2017. It is classified as quantitative and descriptive by data survey or cross-sectional survey. The population and survey sample included 456 companies that participated in the ranking of the “Best Companies to Work For” in Brazil in 2017, according to a database collected in 2017 and published in 2018 by Fundação Instituto de Administração (FIA) and Exame Magazine guide. Data from 456 companies were used to analyze Interpersonal Relationship Management Practices and Turnover indexes and the perceptions of the 250.273 employees who answered the questionnaire, consisting of 70 variables, which represents the Quality Indexes in the Workplace (IQTA), taken in this work as PE FIT. The Interpersonal Relations Practices variable was outlined in a staggered manner, giving points for each of the practices declared by company. P-E FIT, after factor analysis, was represented by its four dimensions: Person-Job Fit (P-J FIT), Person-Organization Fit (P-O FIT), Person-Group Fit (P-G FIT) and Person-Supervisor Fit (P-S FIT). Pearson r correlation analysis, linear regression, followed by tests Sobel, Aroian and Goodman were used for effect mediation. Organized the dependent variable, independent and mediators, it was evaluated if the set of Interpersonal Relations Practices affect the Turnover indexes of the researched organizations and this relationship was confirmed (H_1), and the higher the incidence of these practices, the lower the indexes of Turnover. It was then found that the existence of Interpersonal Relationship Management practices impacts the P-E FIT on its four dimensions (H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} and H_{2d}). However, regarding the effect of mediating the dimensions of the PE-FIT variable between the set of Interpersonal Relations Practices and Turnover indicators, it was identified that only P-O FIT (H_{3c}) can be considered as a mediator, rejecting mediation of the PJ-FIT variables (H_{3b}); P-G FIT (H_{3d}) and P-S FIT (H_{3a}). Limitations and suggestions for future work are presented at the end of this study.

Keywords: Interpersonal Relationship Management Practices; Person-Environment Fit (P-E FIT); Turnover; Organizational Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – INTEGRANDO PRINCÍPIOS, POLÍTICAS, PRÁTICAS E PRODUTOS DE ALTO DESEMPENHO EM ARQUITETURAS PARALELAS ORGANIZACIONAIS E DE RECURSOS HUMANOS.....	36
FIGURA 2 – RAMO PRINCIPAL DE ATIVIDADE DA EMPRESA.....	67
FIGURA 3 – FATURAMENTO BRUTO DAS EMPRESAS EM 2017	68
FIGURA 4 – FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS.....	68
FIGURA 5 – ESCOLARIDADE FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS.....	69

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE <i>PERSON-ENVIRONMENT FIT</i>	70
TABELA 2 - EXTRAÇÃO AUTOVALORES DAS VARIÁVEIS.....	73
TABELA 3 - RESULTADOS DO TESTE DE KMO E BARTLETT.....	74
TABELA 4 - ANÁLISE FATORIAL ROTACIONADA.....	74
TABELA 5 - COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 1.....	76
TABELA 6 - COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 2.....	77
TABELA 7 - COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 3.....	77
TABELA 8 - COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 4.....	78
TABELA 9 - DENOMINAÇÃO DOS FATORES DE <i>PERSON-ENVIRONMENT FIT</i>	78
TABELA 10 - ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E P-E FIT.....	81
TABELA 11 - RESULTADO DA ANÁLISE DE REGRESSÃO.....	84
TABELA 12 - EFEITO MEDIADOR DE <i>PERSON-ENVIRONMENT FIT</i>	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas	22
2.1.2 Gestão de Recursos Humanos e Contrato Psicológico	24
2.2 HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS (HPWS)	25
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	34
2.3.1 Práticas de Recrutamento e Seleção	37
2.3.2 Gestão de rotatividade e retenção de pessoas	38
2.3.3 Compensação e benefícios	38
2.3.4 Gestão de desempenho e avaliação	40
2.3.5 Treinamento e desenvolvimento de pessoas	41
2.3.6 Promoção	42
2.3.7 Relacionamento	43
2.3.8 Comunicação	45
2.3.9 Design de Trabalho	45
2.4 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL.....	47
2.5 PERSON-ENVIRONMENT FIT (P-E FIT).....	49
2.6 HIPÓTESES ORIENTADORAS DE PESQUISA	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	59
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	59
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	60
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	61
3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS	62
3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DE DADOS.....	64
4 ANÁLISE DOS DADOS	67
4.1 PERFIL DA AMOSTRA	67
4.2 ANÁLISE E PURIFICAÇÃO DOS DADOS PARA PERSON-ENVIRONMENT	

FIT (P-E FIT).....	70
4.3 ANÁLISE E PURIFICAÇÃO DOS DADOS DAS PRÁTICAS DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS	79
4.4 ANÁLISE E PURIFICAÇÃO DOS DADOS DE <i>TURNOVER</i>	80
4.5 TESTE DE CORRELAÇÃO REGRESSÃO E MEDIAÇÃO.....	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A – ANÁLISE DE COMUNALIDADE	120
ANEXO A - ÍNDICE DE QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO (IQAT)	122
ANEXO B - ÍNDICE DE QUALIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS (IQGP) - GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	125

1 INTRODUÇÃO

A contemporaneidade do mundo dos negócios é marcada pela alta competitividade e tal contexto tem impactado tanto a natureza do trabalho quanto as relações de emprego. A influência neoliberalista, associada ao surgimento da sociedade da informação e do conhecimento, que se desenvolvem e se transformam a ritmo acelerado tem feito com que o enfoque organizacional seja cada vez mais estratégico, deixando o aspecto reativo obsoleto (TEIXEIRA et al., 2010).

Este ambiente competitivo e dinâmico permitiu que o capital humano e intelectual ocupasse lugar de destaque nas organizações. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante cedendo lugar ao conhecimento (ANDRADE; BOAS, 2009; MALAFAIA, 2011). As organizações focadas em alavancar sua competitividade e seu poder de atuação, têm atentado para o fato de que seu maior diferencial pode estar no seu capital humano e em suas mais variadas competências (REZENDE, 2012).

Pode-se dizer que foi a partir dos anos 1990 que notavelmente a área de Recursos Humanos (RH) deixou de premiar somente sua função de administração de pessoal para abranger a área estratégica das organizações. Deste modo, a gestão estratégica de pessoas, como é chamada na contemporaneidade, passou a fazer parte do modelo organizacional que sobreveio a abranger estratégias, políticas, práticas e filosofias de gestão de pessoas (VENTURA; LEITE, 2014). Estas transformações ocorreram gradualmente e aos poucos o viés de controle foi cedendo espaço à estratégia de comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002; FISCHER, 2002; LACOMBE; CHU, 2008).

Atualmente, considera-se o desafio de alinhar e compartilhar os interesses dos funcionários como precedente do comprometimento organizacional e a compreensão dos fatores inerentes ao comportamento humano como essência da gestão estratégica de pessoas (VENTURA; LEITE, 2014). Na visão de Fernandes (2013), o comprometimento das pessoas está atrelado à execução de políticas e práticas organizacionais, que conciliem os interesses entre pessoas e organizações.

Em consonância a este contexto, Da Silva et al. (2014) pontuam que a gestão de pessoas necessita alinhar competências organizacionais e humanas. Sendo

que, para conduzir os processos organizacionais, deve-se utilizar de análises e instrumentos capazes de identificar, desenvolver pessoas e retê-las, para assim alcançar objetivos (BRANDÃO, 2012).

A literatura tem evidenciado relações positivas entre a incidência de práticas e políticas de gestão de pessoas e variáveis como comprometimento, desempenho, produtividade e resultado organizacional (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; GUEST, 2011; SILVA; LEITE; RODRIGUES, 2016). O modelo de gestão estratégica tem ganhado legitimidade e credibilidade à medida que demonstra sua efetividade, reforçado por ações, apresentadas na forma de práticas, e diretivas, estabelecidas por meio de políticas (DUTRA, 2010).

Ao relacionar gestão de pessoas a resultados organizacionais, cabe incluir que performance é um conceito multidimensional. Richard et al. (2009) ponderam sobre a necessidade de discussão acerca do significado e dos métodos de mensuração do desempenho utilizados por pesquisadores da área da administração.

Não havendo um consenso que balize os estudos metodologicamente, Fischer (2004) atenta para o fato de que a insuficiência dos sistemas tradicionais para medir desempenho tem feito com que novos sistemas tenham sido propostos, os quais passam a salientar a questão de que somente indicadores financeiros não conseguem traduzir a complexidade organizacional.

O uso de indicadores únicos ou não adicionados para mensuração do desempenho organizacional em pesquisas empíricas é prática comum e é um demonstrativo dessa fragilidade. Realidade que se agrava, se for considerado a implantação de novos indicadores de performance, tais como o desempenho social ou o desempenho ambiental (MATITZ; BULGACOV, 2011), Resultados de RH (ARTHUR, 1994; MCDUFFIE, 1995; OLIVEIRA, 2009; TIBOLA, 2012) e Resultados Organizacionais (BECKER; GERHART, 1996; OLIVEIRA, 2009, TIBOLA, 2012).

No entanto, tem-se o reconhecimento de que o impacto da gestão de pessoas em performance organizacional tem se tornado um tema relevante de pesquisa (TIBOLA, 2012). Para fins deste trabalho, busca-se a utilização do indicador *Turnover* de funcionários como relevante para a análise da Performance dos Resultados de RH (ARTHUR, 1994; MCDUFFIE, 1995; OLIVEIRA, 2009; TIBOLA, 2012).

Turnover refere-se à rotatividade de funcionários em uma organização e seu alto índice pode representar custos, inclusive de aspecto intelectual para a mesma. Considera-se neste indicador a relação entre as admissões e os desligamentos de funcionários ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. A rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Com relação ao desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas nas organizações e seus resultados, diversos autores têm enfocados seus estudos dentro de algumas perspectivas teóricas. A abordagem universalista, pode-se incluir Huselid (1995) e Pfeffer (1994), considera a existência de algumas práticas que teriam mais efetividade que outras, as chamadas “*Best Practices*”. E de acordo com este pressuposto, adquire-se a concepção que todas as empresas que as adotassem obteriam uma performance organizacional superior (MENDES, 2012).

A abordagem contingencial, por sua vez, considera que a eficiência das práticas organizacionais de RH está atrelada a outros aspectos externos e ainda a abordagem configuracional sugere que este sistema necessita estar articulado e integrado para então garantir um resultado superior na performance organizacional. Resultante das abordagens contingencial e configuracional, têm-se as chamadas “*Best Fit*” (MENDES, 2012). As quais ponderam que a sinergia e interdependência dos diferentes elementos do sistema, podem provocar o aumento ou a diminuição dos resultados como um todo (ESTEVES, 2008).

Como consequência destes estudos, popularizou-se na década de 90, uma abordagem sistêmica com foco em mensurar o desempenho organizacional, abrangendo a aplicação de práticas de forma conjunta e planejada; as *High Performance Work Systems* (HPWS) ou Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD). Em teoria, a aplicação de práticas de forma conjunta e planejada, que explorem simultaneamente o potencial de complementaridades e sinergias, impactaria em performances organizacionais superiores e em vantagem competitiva (HUSELID, 1995).

No entanto, tendo-se de um lado, a individualidade complexa e inerente ao ser humano, e do outro, o pouco conhecimento sobre processos que ocorrem quando os “*inputs*” são convertidos em “*outputs*” vantajosos, o que a literatura se refere como “*black box*”; cabe-se investigar as relações do ambiente, a fim de

compreender como esta ligação é articulada. Este tipo de informação é pertinente para embasar o planejamento e o estabelecimento de práticas e políticas articuladas que resultem em resultados efetivos, dando melhor compreensão e respaldo aos gestores sobre determinantes de desempenho.

Neste sentido, compreende-se que as políticas de gestão de pessoas nas organizações têm como função desenvolver os colaboradores, no que diz respeito às relações comportamentais e nortear as práticas adotadas dentro da cultura da organização. Sendo o clima organizacional resultante de conceitos compartilhados, cujos membros da organização os desenvolvem por meio de suas percepções e relações com as práticas, políticas e procedimentos organizacionais, tanto formais, quanto informais (TORO, 2001).

A literatura apresenta algumas discussões acerca de quais práticas integrariam um sistema de alta performance e quais seus resultados efetivos. Para fins deste trabalho, entende-se que é relevante compreender como as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais contribuem com um melhor alinhamento entre pessoas e organizações e de que forma esta relação influencia a rotatividade/retenção de pessoas nestas organizações.

A teoria de P-E FIT infere que características individuais podem determinar a capacidade de adaptação de um indivíduo a certa organização e prescrever resultados. O modelo de P-E FIT, neste sentido, pretende delinear uma estrutura capaz de avaliar e prever em que medidas as características do funcionário, em conjunto com as características do ambiente de trabalho, podem determinar a satisfação, a saúde e o bem-estar psicoemocional dos mesmos (CHIAPPELLI; KUTSCHMAN, 2016) e constitui-se como uma variável da presente pesquisa.

Assim, entendendo-se que os relacionamentos são fenômenos inerentes à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que as integram, contexto o qual envolve processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos, justifica-se investigar sua contextualização. As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conceitos e transações complexas (KROHLING, 2014).

Tal contexto, atrelado às peculiaridades das gestões modernas, dá ênfase ao pressuposto central desta pesquisa, o qual conjectura que: Práticas de Gestão

das Relações Interpessoais tenham impacto efetivo no alinhamento entre pessoas e o ambiente de trabalho (P-E FIT), sendo este contexto capaz de fomentar resultados de RH, refletindo em menor índice de *turnover* de funcionários.

Esta pesquisa de caráter quantitativo tem como foco de estudo as empresas participantes do ranking para eleição das “Melhores Empresas para Trabalhar” de 2017, concedido por meio da pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), através do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP).

Este relatório apresenta, primeiramente, a problemática da pesquisa, seguida pelos objetivos e a justificativa. Após este tópico introdutório, com vistas à facilitação da leitura e compreensão da presente dissertação, apresenta-se a base teórica e metodológica e em seguida os resultados encontrados e a conclusão para qual estes convergem.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Práticas de Gestão das Relações Interpessoais, *Person-Environment Fit* (P-E FIT) e Índice de *Turnover* de Funcionários.

Problema de pesquisa: *Person-Environment Fit* (P-E FIT) medeia a relação entre as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e o Índice de *Turnover* dos funcionários nas “Melhores Empresas para trabalhar” no Brasil em 2017?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que se pretendem alcançar com esse trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se *Person-Environment Fit* (P-E FIT) medeia a relação entre as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e o Índice de *Turnover* dos funcionários nas “Melhores Empresas para trabalhar” no Brasil em 2017.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar se as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais afetam os índices de *Turnover* das empresas pesquisadas;
- b) mensurar se as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam no alinhamento do *Person-Environment Fit* (P-E FIT) considerando suas quatro dimensões;
- c) avaliar se o *Person-Environment Fit* (P-E FIT) em suas quatro dimensões medeia a relação entre as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e índice de *Turnover* nas empresas pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os estudos acerca da Gestão de Recursos Humanos (GRH) começaram a se intensificar, desde que a área passou a ser considerada estratégica para os resultados organizacionais. Lacombe (2004) concluiu que o progresso no campo de pesquisa em GRH deu-se principalmente devido à preocupação da área em demonstrar seus resultados e, por conseguinte, evidenciar que a mesma pode adicionar valor à organização.

No que diz respeito à evolução dos estudos de gestão de pessoas no Brasil, Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011) revelaram que entre os anos 1908 e 2010 a área manteve foco em alinhar suas políticas com o cenário de abertura de mercado, concorrência e inovação, visando incluir o Brasil em um ambiente de qualidade e eficiência organizacional. Neste contexto, a atração, capacitação, valorização e retenção de talentos adquiriu conotação especial, fundamentando-se como desafio estratégico da gestão de pessoas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Dutra (2002) conceitua políticas de RH como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização, e no sentido inverso, moldam as atitudes das pessoas em relação à organização. No entanto, há falta de consenso de como esse processo se realiza e quais configurações de práticas são necessárias para potencializar os resultados dos indivíduos (OLIVEIRA, 2009).

Vários pesquisadores têm investido com finalidade de descobrir o enigma deste fenômeno. Devido à grande complexidade da relação das práticas de gestão de pessoas com o desempenho organizacional alguns autores chamam esta

temática de “*black box*” (SAVANEVICIENE; STANKEVICIUTE, 2010). Isto significa que ainda há muito por descobrir, e deve-se ao contexto de mudanças rápidas e à grande variedade e dimensões do processo (CARDOSO, 2012). A falta de consenso sobre como se realiza este processo e qual ou quais configurações de práticas são necessárias para potencializar o RH justificam e impulsionam futuras pesquisas sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005).

Em relação aos estudos iniciados pelo trabalho de Huselid (1995), as HPWS, aprecia-se de mesma realidade, ainda carece de investigação a respeito da melhor composição para este conjunto específico de práticas e como esta relação deveria ser estabelecida. Tão pouco tem-se consonância sobre a magnitude destes efeitos, independentemente da escolha de medida de desempenho organizacional utilizada em cada estudo.

A falta de bibliografia brasileira neste sentido foi identificada por Lacombe (2004). O autor utilizou-se de análise de estudos empíricos internacionais e concluiu que quando as práticas de RH foram analisadas isoladamente não se pode comprovar se haveria sofrido efeito ou interferência de outras práticas, e quando analisadas em conjunto, não se pode identificar qual das práticas de fato impactariam o desempenho organizacional. Neste sentido, não se consegue então, identificar na literatura nacional trabalho similar.

Trabalho publicado por Lee et al. (2017) enfatiza a importância de investigar simultaneamente as dimensões destes ajustes organizacionais e suas possíveis interações. Ressaltando que pesquisas que incluem as múltiplas dimensões do ajuste de *P-E Fit* continuam escassas, sendo muitas vezes incompletas e/ou ambíguas.

No que tange à temática de sistemas de alta performance e as HPWS, as publicações nacionais apresentam-se de forma tímida, sendo as mesmas recorrentes na literatura estrangeira. Como esforços para incluir tal abordagem no cenário nacional, tem-se as teses de doutorado de Tibola (2012) e Carvalho (2015), além do artigo de Appio e Fernandes (2015).

Diante de todo este contexto, justifica-se a relevância da pesquisa. Quando se trata de GRH e seus impactos sobre performance organizacional há uma lacuna literária que carece de respostas, principalmente no contexto brasileiro (TIBOLA, 2012), as quais só serão respondidas por meio da execução de pesquisas nesta

área. Conforme Jiang et al. (2012), em função de ordens práticas e metodológicas acerca das evidências do impacto que a gestão de pessoas exerce sobre diferentes resultados organizacionais, alguns aspectos ainda necessitam clareza.

A pesquisa de Fogaça e Coelho Júnior (2015) identificou que a satisfação é muito importante para a obtenção de melhores índices de desempenho (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), e dentro deste contexto, práticas de relacionamento interpessoal dizem respeito à preocupação que a organização demonstra com o relacionamento entre seus colaboradores. Tal percepção/opinião vem a embasar a construção do clima organizacional, contribuindo expressivamente para a satisfação no ambiente organizacional e, por consequência, para os resultados.

A presença de investigações sobre o relacionamento interpessoal nas organizações tem sido enfatizada nos últimos anos, posicionando-se como uma questão contemporânea relevante para a gestão de pessoas (VENTORINI; GARCIA, 2004). No entanto, poucos estudos tentaram sintetizar os diferentes tipos de alinhamento entre pessoas e ambientes, a fim de tirar conclusões significativas sobre o impacto deste. Algum progresso foi feito, mas a maioria das revisões existentes apresentam-se como não quantitativas, indiferenciadas entre vários tipos de alinhamento, ou focadas apenas em tipos individuais de pessoa-ambiente (KRISTOF-BROWN et al., 2005).

Portanto, se busca por meio desta pesquisa contribuir para a elucidação deste processo e contribuir com a escassez de trabalhos neste sentido.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir será apresentada a base teórica e empírica que embasa este trabalho. Primeiramente, apresentam-se os fundamentos da Gestão de Pessoas, sua importância enquanto estratégia organizacional e suas principais práticas, bem como o contexto de *High Performance Work Systems* (HPWS). Em seguida, discute-se sobre a dimensão do conceito de Performance Organizacional e P-E Fit.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As diversas mudanças na ordem econômica mundial, advindas da globalização dos mercados têm fomentado o processo de competitividade entre as organizações. Principalmente após a abertura econômica iniciada nos anos 1990, as empresas brasileiras têm sido forçadas a reestruturarem-se, implicando no aperfeiçoamento de suas estratégias e de seus sistemas de gestão (BARBIERI, 2014; CAMARGO; DIAS, 2010).

Neste sentido, as organizações principiaram a atentar para a questão do capital humano e de como este recurso é administrado. Diferentemente do que ocorria no passado, contexto no qual o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados, nos recursos financeiros e economias de escalas, passou-se a compreender que o recurso humano pode representar um diferencial competitivo e basear a estratégia competitiva da organização (LACOMBE, 2012).

No Brasil, a década de 30 marca o início sistematizado e regulado por documentos legais da administração de pessoal. Em 1º de maio de 1943 a assinatura do Decreto nº 5.452 resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas, regulamentando as normas entre as relações individuais e coletivas de trabalho. Neste momento, o que se chamava de “departamento pessoal” respondia somente por atividades burocráticas, empregando em momentos, técnicas de recrutamento, seleção e admissão. Somente no final da década de 70, surgiram movimentações que começaram a delinear na área de RH um novo perfil (ARAUJO, 2006).

Realidade mencionada no trabalho de Dias, Lopes e Dalla (2007), o qual pontua que inicialmente a administração de RH foi idealizada como uma área focada em atividades limitadas, de controle e registro de pessoas. Sua função era puramente racional e os trabalhadores eram tidos como um fator de produção.

De acordo com Marras (2000), a utilização do fator humano com intuito estratégico deu-se somente a partir do ano de 1985, por meio da introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico registraram-se os enfoques de gestão em longo prazo com trabalhadores. Tem-se que na década de oitenta incorpora-se o caráter estratégico aos sistemas de gestão de pessoas. Verificou-se “a necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização” (FISCHER, 1998, p. 105). Deixando a área de RH de concentrar-se exclusivamente nas tarefas administrativas para atuar no comportamento das pessoas.

Esta nova perspectiva promoveu questões acerca do impacto das práticas de gestão de pessoas sobre as estratégias organizacionais e fez emergir um novo entendimento ao conceito de RH (BARRETO, 2011). A administração de pessoal, altamente burocrática, passou a ser substituída pelo conjunto de práticas responsáveis pela administração do comportamento individual e coletivo no âmbito organizacional (ZUPPANI, 2016).

Acompanhando as mudanças no conjunto de responsabilidades inerentes à função de pessoal, tem-se em termos atuais o entendimento que, na maioria das organizações, a administração dos RH continua sendo responsabilidade de órgão específico, do qual emanam diretrizes que permitem a padronização de ações e procedimentos, de orientação legal, que norteiam a relação capital x trabalho. No entanto, ao trabalho relacionado ao comportamento das pessoas e suas implicações tem-se denominado como gestão de pessoas (TACHIZAWA, 2015).

Para Fischer (1998), a diferença entre GRH e gestão de pessoas não é meramente semântica. A primeira descreve uma função administrativa que visa obter e manter uma força de trabalho. A gestão de pessoas, por sua vez, um conjunto de procedimentos de ajustes do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. E o ser humano como paciente destes procedimentos recebe ação de ajuste comportamental que provém da empresa.

Assim, a gestão de pessoas tem como objetivo fundamental tornar as relações organizacionais, entre o capital e trabalho, mais produtivas e menos conflituosas. A valorização do conhecimento, neste aspecto, considera nas organizações um acervo constituído pelas experiências acumuladas pelos trabalhadores, tendo assim entendido, que este representa um ativo da organização (TACHIZAWA, 2015).

Para Gil (2001), a gestão de pessoas visa administrar a cooperação das

peças que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. O colaborador compreendendo sua importância para o alcance das metas organizacionais entende que a organização tendo êxito, o indivíduo por fazer parte dela também terá.

Por outro lado, Fernandes (2013) atenta para a questão de que a gestão de pessoas, embora compartilhe do discurso de autonomia e empreendedorismo, ainda tenha na maioria das organizações vestígios de seu papel burocrático, estando ainda muito focada no controle. Tem-se deste modo, a necessidade de transferi-la de forma definitiva a um sistema de gestão objetivo e direto, o qual, nas palavras do autor, se traduz na utilização de conceitos que permitam desnudar a realidade dentro de parâmetros objetivos, coerentes e consistentes. Uma vez que, por falta de conceitos adequados tende-se a julgar as pessoas por suas atitudes, quando o foco deveria ser por sua agregação de valor.

O enfoque contemporâneo que passa a compreender o funcionário como parte integrante da organização e desta forma de sua estratégia, tem-se tornado recorrente na literatura, adotando ser possível, por meio de políticas e práticas, identificar e desenvolver comportamentos necessários à implementação da estratégia organizacional (ARMSTRONG, 2009; GURBUZ; MERT, 2011; LEGGE, 2006; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012; MASCARENHAS, 2008).

Wright e McMahan (1992 apud LACOMBE; CHU, 2008) evidenciam que a pesquisa sobre gestão de pessoas ou ainda sobre RH, neste mesmo entendimento, tem seguido quatro abordagens predominantes e complementares: comportamental, de recursos da firma, sistêmica e estratégica.

A abordagem comportamental entende que as políticas e práticas de RH devem ser direcionadas para a promoção de atitudes necessárias para a implementação da estratégia, sendo o comportamento o principal mediador entre estes, deste modo, tem-se também o entendimento de que diferentes estratégias demandam comportamentos diferentes (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

A perspectiva dos recursos da firma direciona a atenção para recursos internos da organização. Segundo Barney (1991), transcende o aspecto dos ativos, mas incluem as capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos que permitam a organização conceber um diferencial competitivo. São predados insubstituíveis e não facilmente copiáveis, os quais somente algumas firmas conseguirão geri-los para a sustentabilidade.

A abordagem sistêmica revoga a compreensão da totalidade organizacional, onde o homem e a máquina assumem condições privilegiadas, de elementos mutuamente inclusivos no sistema organizacional. Desta forma, fica excluída a possibilidade de entender o homem, as condições de trabalho e a organização de trabalho isoladamente, tanto a pessoa e os coletivos de trabalho, quanto o ambiente interno e externo da organização de trabalho devem ser considerados como elementos indissociáveis, dentro do sistema trabalho, sendo o processo e o produto de trabalho resultantes dessa relação (TRINDADE; CATÃO, 1997).

A abordagem estratégica pondera sobre a concepção de que as pessoas são um recurso fundamental das organizações, capazes de alicerçar seu diferencial competitivo uma vez que são os executores da estratégia organizacional e será explorada no tópico a seguir.

2.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A evolução da administração de pessoas nas organizações conforme já contextualizado, tem deixado progressivamente seu viés de controle para atuar na zona inerente ao comprometimento das pessoas com a organização (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Considerou-se, em tempos passados, que o processo estratégico empresarial estaria designado aos cargos mais altos da estrutura organizacional, pois estes seriam os responsáveis pelo direcionamento da empresa, e caberia à área de recursos humano moldar o comportamento dos colaboradores para que tais estratégias pudessem ser efetivadas. Em gestões modernas têm-se o entendimento de que os RH seriam formuladores de estratégias em todos os níveis, na medida em que, todos os colaboradores são capazes de identificar e desenvolver atividades que colaborem com as metas estabelecidas pelo processo de planejamento estratégico da organização (BELCOURT, 2009).

Pode-se, deste modo, compreender a gestão estratégica de pessoas como um conjunto de políticas, práticas e instrumentos com objetivos e metas alinhados à missão e visão de uma organização, capazes de pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, a fim de buscar a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional, bem como desta cultura (LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva, uso de planejamento, coerência entre políticas e práticas de alinhamento e tomada de decisão. Complementarmente, a abordagem comportamental foca os papéis necessários à implementação da estratégia (WRIGHT; MCMAHAN, 1992) e é neste sentido, que as políticas e práticas devem ser direcionadas para a promoção e o controle dos comportamentos necessários à implementação da estratégia (LAMCOBE; CHU, 2008).

Gerir pessoas com base na estratégia de comprometimento e longe da estratégia de controle implica necessidade de mudanças nas responsabilidades individuais. Tais mudanças ocorrem em necessidade de integrar o foco das variáveis das pessoas com o foco nas variáveis da cultura organizacional; desenvolver cultura própria, na qual as equipes estejam comprometidas com o processo transformador, a partir das atitudes e dos comportamentos (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

Corroborando com este entendimento, Fiuza (2010) entende que a gestão das pessoas nas organizações assume papel estratégico relevante à medida que suas políticas e práticas criam capacidades organizacionais capazes de alavancar a empresa no sentido de competitividade. Para tanto, esta proporciona coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada, enquanto que as políticas cuidam de descrever a coordenação das práticas, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

Acentua-se que os desafios da evolução do conceito de gestão de pessoas, por meio da mudança de controle para a estratégia do comprometimento, sugerem, em última instância, uma resolução de mudança, em nível comportamental nas organizações (ALBUQUERQUE, 1999). Seu planejamento deve considerar todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais; está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais (ALBUQUERQUE, 2002).

Assim, sob a perspectiva dos resultados nas organizações, implica-se em admitir que o processo estratégico exija uma participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, tornando-o mais interativo e contínuo, estimulando comunicação, aprendizado e comprometimento das pessoas (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

2.1.2 Gestão de Recursos Humanos e Contrato Psicológico

Ao abordar resultados e performance organizacional, a compreensão do fenômeno do contrato psicológico mostra-se como uma condição básica para elencar ao fator humano papel estratégico. Na visão de Correia e Mainardes (2010), os bens tangíveis de uma empresa têm sempre associados bens intangíveis, capazes de alavancar valor econômico, deste modo, o melhor entendimento do funcionamento dos contratos psicológicos nas organizações surge como essencial para compreender a importância das percepções internas de movimento dos indivíduos nas relações laborais.

Argyris (1960), em seu livro *Understanding Organizational Behaviour*, foi o primeiro autor a utilizar a terminologia do contrato psicológico, definindo-o como uma relação ambígua de entendimento e consentimento recíprocos entre empregado e empregador. Seu estudo baseava-se em entrevistas com empregados para a coleta de informações e inferia a expressão e a gratificação de necessidades mútuas, através de acordos implícitos entre os diversos níveis hierárquicos.

Os trabalhos de Rousseau (1995) aprofundaram a discussão, definindo o contrato psicológico como as crenças dos indivíduos sobre os termos do acordo de troca, que estabelecem com suas organizações. Estes modelos mentais, não formalizados, teriam como função orientar o comportamento dos indivíduos, fazendo com que ele percebesse que deve à organização contribuições à medida que tem da mesma, certos benefícios. Para o autor, os contratos psicológicos diferem do conceito geral de expectativas, pois são promissórios e recíprocos, já que as promessas de comportamento futuro, por parte da organização, são dependentes de uma ação recíproca do empregado.

Seu modelo englobava dois fatores essenciais: os processos de codificação e decodificação das mensagens organizacionais e as próprias predisposições individuais, que descrevia o fenômeno através da crença individual, modelada pela organização, relativa aos termos de troca de um acordo entre indivíduos e a organização.

Nesse sentido, o conceito de Kidder e Buchholtz (2002) propõe que o contrato psicológico se firma quando o trabalhador entende que, ao atender às expectativas apresentadas explícita ou implicitamente pela organização, dela receberá os mecanismos necessários para o atendimento às suas expectativas

pessoais.

Numa visão contemporânea para Lloyd et al. (2010), o conceito é entendido como um modelo mental construído nos termos dos acordos e pode desenvolver-se desde o momento do recrutamento, nas avaliações de desempenho e nas práticas organizacionais.

Desta forma, as ações da organização, efetuadas através de suas práticas e seus agentes, contribuem de forma relevante para a formação do contrato psicológico (ROUSSEAU; GRELLER, 2006). Percebe-se que, enquanto o contrato formal de trabalho costuma ser assinado pelo empregado e por um agente da organização, o contrato psicológico se forma através da interação entre os agentes, advinda de vários sistemas e processos (BEYDA; WETZEL, 2008).

A noção de contrato psicológico colabora para o entendimento das relações de trabalho a partir das percepções das pessoas envolvidas. Muitos aspectos dos relacionamentos são implícitos ou, pelo menos, não contratuais, fato que pode ocasionar diferentes entendimentos sobre as expectativas, as promessas e as obrigações entre ambos os lados organizacionais (GUEST, 2004).

Compreender a teoria de Contrato Psicológico corrobora com o entendimento acerca de P-E FIT. Na opinião de Guest (2004), o contrato psicológico proporciona um modelo de análise para a exploração das relações do trabalho e sua ligação com o comprometimento dos trabalhadores. Da mesma forma, pode-se elencar o P-E FIT, o qual entende que níveis de alinhamento entre organizações e funcionários resultem diferentes níveis de performances.

Neste mesmo sentido, a efetivação de políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento dos recursos humanos presume contribuir com tal contexto, em especial práticas de relacionamento interpessoais, vez que impactam diretamente na percepção/opinião dos funcionários com relação ao ambiente organizacional, seu nível de responsabilidade na execução de suas atividades, subordinação dos trabalhos e nas relações com o grupo.

2.2 HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS (HPWS)

Acerca do dilema entre práticas de gestão e sua relação com comprometimento dos funcionários e produtividades tem-se uma das equações mais desafiadoras da administração. A gestão de pessoas em organizações

modernas tem imposto uma revisão das práticas executivas estabelecidas. O núcleo básico deste campo de pesquisa é composto por estudos que investigam a incidência de práticas de RH e suas correspondências com a performance das organizações.

Nos últimos 10 a 15 anos, tem-se verificado o desenvolvimento desta área específica de pesquisa e de fato tem-se evoluído em conhecimentos, no sentido de se encontrarem alternativas às abordagens anteriores, inicialmente focalizadas em práticas singulares de gestão de pessoas e aplicadas a nível individual. Esta mudança traduz-se, também, na utilização de diversos indicadores e variáveis para a análise e mensuração de performance organizacional (VELOSO, 2008).

Para distinguir as perspectivas teóricas implícitas à relação entre as práticas de gestão de pessoas e a performance organizacional utiliza-se do trabalho de Delery e Doty (1996), o qual classifica tais abordagens em: universalista, contingencial e configuracional.

De acordo com estes autores, a perspectiva universalista sustenta a ideia da existência de práticas universais que podem ser implementadas em qualquer organização, independentemente do contexto, seu porte, tamanho e atuação. O estudo mais amplamente citado adotando a hipótese universalista é Pfeffer (1998). Estas práticas estão frequentemente associadas a um mercado de trabalho interno bem desenvolvido (KAUFMAN, 2010).

A abordagem contingencial sustenta que a relação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional é contingente e moderada por vários fatores contextuais externos e internos às empresas, havendo uma relação entre as variáveis. Assim “quanto mais alinhadas estiverem as estratégias e as práticas, maiores as possibilidades de desempenho superior da organização” (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011, p.03).

E ainda, a abordagem configuracional ampara que a relação entre as práticas e o desempenho da gestão de pessoas é moderada pelas interações entre as variáveis individuais destas práticas. Práticas internamente consistentes que posteriormente seriam alinhadas à estratégia da organização (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011). A ideia é que algumas práticas de GRH tenham um relacionamento complementar com outras práticas criando, assim, sinergias que aumentam o desempenho (BIANCHI; ALBUQUERQUE, 2011).

Da perspectiva universalista deu-se origem à abordagem das “*Best Practices*”, a principal hipótese deste modelo é que existe um conjunto de práticas de gestão de RH que universalmente levam a um desempenho organizacional superior. A noção de ajuste leva à distinção entre a abordagem das “*Best Practices*” e das “*Best Fits*”. Baseada nas abordagens contingencial e configuracional, a abordagem das “*Best Fit*”, argumenta que as estratégias de gestão de pessoas são mais efetivas quando integradas ao contexto único e específico da organização e de sua estratégia (KAUFMAN, 2010).

De acordo com Becker e Gerhart (1996), a noção acerca de “*Best Practices*” requer esclarecimentos. Usada de maneira que conota tanto o nível das políticas quanto a amplitude do efeito remete-se a ideia que específicas formas de avaliação de performance ou ainda que sistemas de incentivo devem ser “benchmark”. Isto assume que os feitos destas práticas são generalizados e não específicos das empresas. No entanto, mesmas práticas em culturas organizacionais diferentes podem resultar em efeitos distintos.

Esta abordagem não estuda a interdependência ou a integração das práticas, uma vez que o contributo das práticas para o desempenho organizacional é analisado do ponto de vista aditivo (ALCÁZAR et al., 2005).

Tem-se ainda neste contexto, o elusivo ou misterioso elo na corrente causal que relaciona práticas de gestão de pessoas com o desempenho organizacional, o qual passou a ser conhecido como o fenômeno da “*black box*”, pelo fato do conhecimento sobre este conteúdo ainda ser limitado (WRIGHT; GARDNER, 2002; GUEST; 2011; KAUFMAN; 2010; LEGGE 2001). Kaufman (2010) alude esta situação à má especificação metodológica das pesquisas que resulta em variáveis distantes, independentemente de outras influências e explicações alternativas.

De acordo com Cardoso (2012), o conceito de “*black box*” diz respeito aos processos desconhecidos que ocorrem quando os “*inputs*” são convertidos em “*outputs*” vantajosos, há uma lacuna de conhecimento. O modelo subjacente a este conceito teria como ponto de partida as práticas de gestão de pessoas, passando então pela “*black box*” e tendo como resultado o desempenho da organização.

Autores que argumentam por uma abordagem contingencial entendem que pacotes específicos de práticas variam de acordo com a atuação da empresa e sua estratégia (ARTHUR 1994; MADUFFIE, 1995) contrariamente à visão universalista, de estilo único, em que Huselid (1995) desenhou seus resultados. E esta visão

parece ter ganhado a ascendência, considerando que a combinação de tipos amplos de práticas em uma 'arquitetura' geral de políticas oferece espaço para implementação detalhada destas em diferentes configurações (RAMSAY; SCHOLARIOS; HARLEY, 2002).

Pesquisadores, tanto da escola “*Best Practices*” como das “*Best Fit*”, têm demandado esforço extensivo para demonstrar uma ligação entre as práticas de Gestão de Pessoas e a Performance Organizacional (TIBOLA, 2012).

Eis que em meados de 1990 começa a se popularizar uma abordagem inovadora que ficou conhecida como *High Performance Work Systems* (HPWS), ou Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) (FONTINHA; SILVA; SCHMIDT, 2008). Esta abordagem sistêmica tem como foco mensurar desempenho, abrangendo a aplicação de práticas de forma conjunta e planejada. A presunção é que sistemas mais eficazes de gestão de RH determinam práticas que exploram simultaneamente o potencial de complementaridades ou sinergias entre estas e ajudam a implementar a estratégia competitiva, sendo fontes de vantagem competitiva sustentável (HUSSELID, 1995).

Em pesquisa realizada com 1000 empresas americanas, Huselid (1995) constatou que as organizações que executam um conjunto de práticas de Gestão de Pessoas planejadas, de alta *performance* (HPWS), tendem a demonstrar resultado superior àquelas que usam práticas isoladas, demonstrando menor índice de rotatividade de funcionários, além de aumento de produtividade e da própria performance financeira (TIBOLA, 2012).

A conclusão central de Huselid confere-se na proposição de que todas as empresas podem aumentar seu desempenho operacional e financeiro adotando um conjunto bem configurado de práticas de RH de “alto desempenho.” (KAUFMAN, 2010).

Corroborando com este entendimento, Bashir et al. (2012) ponderam que as economias crescentes e a globalização têm impulsionado organizações para um ambiente altamente competitivo, no qual reter funcionários invariavelmente impacta no desempenho da organização. Por outro lado, a aculturação do ambiente multinacional aumentou a expectativa destes com relação à organização. Neste contexto, as práticas tradicionais de gestão de RH não podem atender as necessidade atuais, havendo necessidade do estabelecimento de sistemas de alta

performance, que possam melhorar a retenção, comprometimento dos funcionários e, por consequência, produtividade e desempenho da organização.

Tem-se, deste modo, que a implementação das práticas das HPWS vale-se da complementaridade, sendo aplicadas de forma conjunta, múltipla e integrada, assim capazes de obter resultados organizacionais superiores aos que seriam obtidos pela aplicação destas de forma isolada. Tais práticas permitem um melhor desempenho em atrair, motivar e reter grande número de RH comprometidos (CHANG, 2005; GILMAN; RABY, 2008; HUSELID, 1995; WOOD; WALL, 2001).

Para Mcduffie (1995), este enfoque de gestão de pessoas se baseia na adoção de conjuntos de práticas de alto desempenho, ao invés de uma visão anteriormente focada na função de RH. O autor resumiu as condições necessárias para uma relação de desempenho da empresa e gestão de RH da seguinte maneira: quando os funcionários possuem conhecimentos e habilidades que os gerentes carecem; quando os funcionários são motivados a aplicar essa habilidade e conhecimento, o que chamou de esforço discricionário; e quando a estratégia de negócios ou produção da empresa só pode ser alcançada quando os funcionários contribuem com esse esforço discricionário (MCDUFFIE, 1995).

As organizações que usam HPWS geralmente envolvem funcionários em reuniões para discutir questões relacionadas ao trabalho e na tomada de decisões. Este tipo de atitude do empregador constrói uma relação social que visa motivar os funcionários e ajudá-los no futuro crescimento e comprometimento (BASHIR et al., 2012).

Encontra-se na literatura discussões ao tentar se determinar quais práticas seriam integrantes dos sistemas de alta performance, visto que a aplicação das mesmas pode ser influenciada por fatores intrínsecos ao comportamento humano. De acordo com Boselie e Wiele (2002), existem dois grandes problemas relacionados a esta abordagem. Em primeiro lugar, os sistemas ou pacotes de dados são muitas vezes difíceis de interpretar, uma vez que envolvem construções de motivação, assim, autores têm seguido o enfoque contextualizado em “melhores práticas”. Em segundo lugar, há pouca pesquisa longitudinal para testar a estabilidade dos sistemas ao longo do tempo.

Em geral, argumenta-se que não existe uma “lista mágica” das melhores práticas de “alto desempenho”, mas o modelo da HPWS parece melhor se um “pacote” de práticas é aplicado consistentemente (ARMSTRONG, 2009).

Pfeffer (1998) identifica sete práticas de organizações de sucesso, reduzindo de sua lista anterior de dezesseis práticas, publicadas em seu trabalho no ano de 1994, combinando-as, bem como, baseando-se nos resultados de outros estudos, sendo essas: segurança de emprego, recrutamento seletivo, equipes auto gerenciáveis, remuneração atrelada à desempenho, treinamento extensivo, redução de diferença de status hierárquico e compartilhamento de informações. Estas sete práticas de RH representam as principais áreas de HPWS que estão presentes em quase todas as pesquisas empíricas relacionadas (CAMPS; LUNA-AROCAS, 2012).

Huselid (1995) descreve 13 HPWS, como práticas estruturadas, cuja as quais, através de seus efeitos sobre as habilidades e motivação da força de trabalho, espera-se que tenha uma influência positiva no desempenho da força de trabalho. Esses 13 itens adicionaram três práticas (isto é, taxa de seleção, horas de treinamento por ano, mérito versus promoção por critérios) para os 10 incluídos em Delaney et al. (1989), e foram consistentes com outras representações de práticas de trabalho de alto desempenho, já utilizadas pelo Departamento de Trabalho dos EUA (1993), como “altos salários” e segurança no emprego.

Mais tarde, Becker e Huselid (1998) publicaram outro estudo declarando que o mesmo apoiava fortemente a conclusão que em um sistema de gestão de pessoas “mais é melhor” e que a utilização de HPWS têm efeito aditivo. Neste estudo, consideraram 24 itens como “melhores práticas” sendo que, as mesmas foram apreciadas como fundamentais e necessárias, mas não uma condição para o impacto estratégico. Concluíram que estas desenvolveram a base de uma vantagem competitiva, mas sem a empresa adequar e alinhar políticas entre si e dessas com a estratégia da empresa os benefícios totais nunca serão observados.

Para Bashir et al. (2012), as HPWS fornecem uma base sólida para organização e seu desempenho, uma vez que englobam a gama de práticas que podem ser usadas em diferentes combinações de acordo com a situação. Várias práticas foram usadas como HPWS em vários estudos para verificar a ligação entre a prática de RH e seus resultados, citando: recrutamento, treinamento, promoção interna, programas de participação de funcionários, equipe como unidade fundamental de organização, formal avaliação de desempenho, avaliação de desenvolvimento, sistema de remuneração baseado no desempenho, promoção baseada no mérito, programas formais de comunicação para manter os funcionários

informados sobre a empresa, redução de status diferencial entre gerente e empregados igualitários, formais sistema de resolução de queixas ou reclamações trabalho dos funcionários e políticas de segurança (BASHIR et al., 2012).

Um dos trabalhos mais complexos publicados neste sentido é dado por Phostuma et al. (2013), o qual realizou uma pesquisa bibliográfica acerca da temática. Inicialmente foram selecionadas mais de 10.000 citações. Os artigos foram selecionados devido à relevância sendo que, apenas artigos acadêmicos revisados por pares (conceituais e empíricos) que identificaram múltiplas práticas foram selecionados. Desta seleção, 181 artigos foram usados para codificar várias práticas de HPWS não redundantes. Estas publicações foram realizadas entre 1992 e 2001, sendo que, 51% delas eram estudos provenientes de fontes anglo-americanas (Austrália, Grã-Bretanha, Estados Unidos e Nova Zelândia) e 49% de outros países.

Por meio de uma combinação de fracionamento lógico e agrupamento, criou-se um esquema de classificação, que resultou em 61 práticas individuais de HPWS, mencionadas 2.042 vezes. Para categorizá-las foram utilizados a revisão de alguns trabalhos: Delery, Gupta e Shaw (1997), que haviam identificado cinco categorias: pessoal, treinamento, avaliação, remuneração e participação. Ichniowski, Shaw e Prensushi (1997), que haviam identificado seis categorias: pagamento de incentivo, recrutamento e seleção, trabalho em equipe, segurança no emprego, atribuição de trabalho flexível e relações de trabalho. Wright e Boswell (2002), que haviam identificado seis categorias: seleção, treinamento e desenvolvimento, recrutamento, remuneração, gerenciamento de desempenho e design de participação/trabalho (PHOSTUMA et al., 2013).

Tais trabalhos serviram para embasar a criação de nove categorias: práticas de recrutamento e seleção, gestão de rotatividade e retenção de pessoas, compensação e benefícios, gestão de desempenho e avaliação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, promoção, relacionamento, comunicação e design de trabalho.

As práticas de cada categoria foram ainda classificadas com base em uma triangulação de três fatores: (a) frequência geral, (b) estabilidade ou frequência crescente ao longo do tempo (aumentando a porcentagem ou declínio de não mais do que um terço), e (c) relatado nas 30 principais práticas mais frequentemente citadas em quatro ou cinco regiões do mundo. Práticas em evidências foram

destacadas na categorização como “núcleos”. A identificação destas práticas centrais, teve como intuito direcionar pesquisas futuras por terem sobreposição significativa com a literatura publicada, o que facilita no que tange a ideia do acúmulo de conhecimento.

A descrição das categorias e seus detalhamentos foram utilizadas para a descrição das práticas mencionadas na seção 3 deste trabalho, pretendendo-se deste modo, aprofundar ao que se considerou neste trabalho como práticas integrantes de um sistema de alto desempenho.

Cabe considerar que a construção destas categorizações por Phostuma et al. (2013), desconsidera algumas questões de ordem prática que dependem da regionalidade e de fatores externo inerentes às organizações. Mesmo não apresentando-se como “núcleo” em algumas realidades organizacionais, determinadas práticas mencionadas podem ser mais relevantes para a performance organizacional que outra identificada como “núcleo”, uma vez que para aquele mercado em específico ela possa ser mais efetiva.

Assim, considerando a existência de fatores individuais das organizações tal classificação desenvolvida não pretende se posicionar como absoluta, mas contribuir no sentido de nortear as organizações às mais frequentes práticas exploradas na literatura. O estudo ainda enfatiza que para níveis de alta performance três condições devem ser atendidas: (a) a arquitetura da organização está alinhada com as condições econômicas de mercado externas; (b) a arquitetura organizacional está alinhada em todos os níveis com a arquitetura de RH; e (c) a arquitetura de RH está alinhada com as condições do mercado de trabalho. E sugere ainda a necessidade de mais pesquisas sobre estes tipos de alinhamento.

Por fim, pode-se afirmar que HPWS representam uma fonte de ativos invisíveis que tanto criam valor quanto são difíceis de imitar. Estes sistemas produzem conhecimento tácito que é incorporado em indivíduos e práticas. O valor estratégico deste conhecimento se relaciona a sua adequação para a implementação da estratégia em cada nível da empresa. Isso implica que o aspecto mais importante do ajuste é sua inserção em toda a organização; representa então uma capacidade "invisível" para a implementação efetiva da estratégia (BECKER; HUSELID, 1998).

Os sistemas de gestão de RH podem ser usados como um meio integrado para melhorar as habilidades, os conhecimentos e a motivação dos funcionários e,

assim, cumprir suas obrigações de trabalho e desempenho. Uma vez que os funcionários são qualificados, bem informados, capazes e motivados, eles são mais propensos a responder ao investimento de sua empresa, expandindo mais esforços para realizar seu trabalho. Para este fim, eles farão uma contribuição significativa para os resultados da empresa e, assim, ajudarão a empresa para atingir seus objetivos definidos (DO, 2016).

O autor investigou 56 empresas do setor de serviço vietnamita, de forma quantitativa e qualitativa, e concluiu que a execução de HPWS devem buscar fomentar os comportamentos positivos dos funcionários e não um processo de intensificação do trabalho que pode levar a respostas negativas dos trabalhadores. Para isso, a gerência deve utilizar práticas de RH que visem aumentar as percepções dos funcionários de um ambiente de trabalho favorável, de segurança e confiança entre gerência e subordinados.

De acordo com Chaudhuri (2009), que baseou-se no trabalhos de Arthur (1994) e Wood (1998), tende-se a acreditar que existem dois modelos diretivos de práticas de GRH: o modelo de controle e o modelo de compromisso. Como o próprio nome sugere, o modelo de controle visa reduzir os custos de mão de obra direta ou melhorar a eficiência definindo funções de trabalho e procedimentos rigorosos, neste padrão recompensas e monitoramento são consideradas as ferramentas eficazes para gerenciar a força de trabalho. A intenção do modelo de compromisso, por outro lado, é focada em como aumentar o relacionamento psicológico dos empregados em direção a um objetivo concorrente, induzindo atitudes e comportamentos dos funcionários.

Na visão do autor, a abordagem de compromisso, desenvolvimento, envolvimento, participação e orientação à longo prazo são considerados os meios mais significativos de aumentar a produtividade dos RH e dos resultados organizacionais; servem como fonte de vantagem extraindo maior compromisso de trabalho e motivação dos funcionários dentro de uma organização.

Seu estudo investigou as ligações entre as HPWS e o comportamento dos funcionários e 16 empresas japonesas de diversos setores. Os questionários foram dirigidos a 227 funcionários não gerenciais, questionando acerca de percepções das práticas do HPWS, seu comportamento, vida profissional e experiências nos seus locais de trabalho. As práticas de HPWS demonstraram um efeito aditivo em todas as variáveis de resultados, contribuindo efetivamente para motivação e

comprometimento dos funcionários. Demonstrou-se correlação positivamente com relação à intensificação do trabalho, afetividade e comprometimento, e correlação negativa com relação à ambientes estressantes. O que não apresenta uma ameaça à efetividade dessas práticas, mas pode estar relacionado com a própria construção da variável, que não representa somente estresse com relação à função laboral, mas também situações decorrentes de desconfiança, insatisfação empregos, competição insalubre ou relacionamento humano, aflição e medo de perdas devido a erros em locais de trabalho.

Wei et al. (2008) investigaram o emprego de HPWS em empresas chinesas e concluíram que a cultura corporativa é um antecedente para os resultados destas, uma vez que diferenças hierárquicas impactam na promoção e no desenvolvimento destas práticas, identificando se uma empresa tem orientação estratégica implica em facilidade para adoção de medidas de manejo mais efetivas.

Para colocar um término à vasta discussão sobre qual a melhor abordagem, Esteves (2008) propõe que esta matéria seja vista de uma perspectiva multidisciplinar e não de forma antagônica, e assim estas abordagens teóricas poderão complementar-se. Isto significa que, do ponto de vista da Psicologia, poder-se-á considerar que, de fato, existe um conjunto de "melhores práticas" que têm um contributo importante e positivo para a percepção/opinião de reconhecimento, de competência, de valor profissional e de vinculação dos colaboradores à empresa – validando os pressupostos da perspectiva universal. No entanto, se for vista pelo prisma da Gestão, concretamente com o conceito de capital humano e com a perspectiva baseada nos recursos, pode dizer-se que os resultados destas práticas têm em conta a estratégia da organização e características do seu contexto – valorizando os princípios da perspectiva contingencial (CARDOSO, 2012).

2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Qualquer recurso físico só desempenha seu papel quando utilizado adequadamente pelas pessoas. O desafio da gestão, neste sentido, é promover o capital humano, obter seu comprometimento com as diretrizes da empresa, desenvolvendo um ambiente de trabalho que contribua para o sucesso organizacional e ao mesmo tempo, realize o indivíduo como pessoa e como profissional (MAGALHÃES, 2012). Pode-se dizer que a contribuição da área de RH

está em sua capacidade em cooperar para que a empresa alcance os resultados estratégicos pretendidos (MAGIROSKI et al., 2017).

Devem-se, deste modo, desenvolver métodos para que isso aconteça. A Gestão de Pessoas possui maneiras para fomentar o desenvolvimento organizacional, como o treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção de pessoal. Deve ser capaz de transformar a estratégia organizacional em ações, políticas e práticas.

Há a necessidade de um alinhamento entre a gestão estratégica de pessoas com os objetivos do macro e do microambiente, de forma conciliar as oportunidades e os desafios como um todo (MOURO; STEFANO, 2017). O fato de algumas empresas não seguirem um modelo de gestão de pessoas integrado, planejado, faz com que desenvolvam práticas e processos baseados em situações emergenciais, e por vezes conflitantes entre si. É comum observar nestes casos, por exemplo, práticas de capacitação e desenvolvimento que não convergem com a prática de remuneração, fazendo com que as políticas tenham atuação independente. Neste sentido, a orientação de um sistema tendo em vista a mesma linha conceitual promove a articulação entre as práticas a serem implementadas (DUTRA, 2010).

As políticas de recursos de uma empresa são estabelecidas em função do modo de pensar corrente na estrutura organizacional, da cultura e das filosofias presentes na organização. Elas refletem a maneira pela qual a organização empresarial adota para tratar com seus funcionários e colaboradores para que possa, através deles, atingir seus objetivos estratégicos. Em troca disso, permite ou cria condições para que estes indivíduos atinjam suas metas pessoais (MAGIRSOKI et al., 2017).

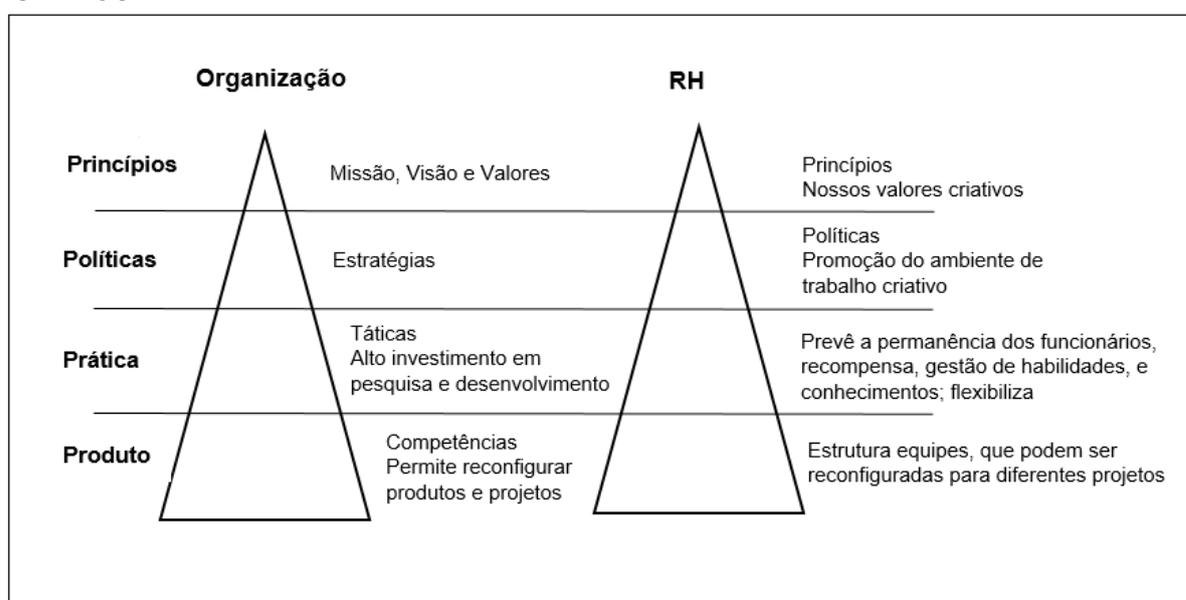
Ao passo que, são atribuídos à gestão de RH as responsabilidades e ações de captação e retenção dos melhores talentos para a organização, Demo (2010) menciona que, se faz necessário, que a empresa disponha de políticas e práticas de gestão de pessoas consistentes, que amparem políticas de recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, bem como, abranja aspectos de higiene e segurança do trabalho.

Assim, pode-se compreender que as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações tem função desenvolver os colaboradores, no que diz respeito às relações comportamentais e nortear as práticas adotadas de RH como

sendo os princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e no sentido inverso, moldam as atitudes das pessoas em sua relação com a organização.

A gestão de RH reflete um sistema de alto desempenho quando os diferentes níveis dentro deste estão alinhados e os diferentes elementos dentro do sistema (suas práticas) estão trabalhando para alcançar o mesmo objetivo (PHOSTUMA et al., 2013). Neste contexto pode-se dizer que a estrutura de recursos humanos sintetizam-se em quatro níveis, conforme Figura 1.

FIGURA 1 - INTEGRANDO PRINCÍPIOS, POLÍTICAS, PRÁTICAS E PRODUTOS DE ALTO DESEMPENHO EM ARQUITETURAS PARALELAS ORGANIZACIONAIS E DE RECURSOS HUMANOS



FONTE: Posthuma et al. (2013), traduzido e adaptado pela autora.

Para os autores, pode-se entender que os princípios representam a filosofia geral que orienta a estrutura de recursos humanos. As políticas representam os princípios gerais de orientação declarando como a organização orientará os esforços para o melhor desempenho organizacional. Serviriam estas de orientação para o estabelecimento de práticas no sistema. As práticas, por sua vez, representariam métodos específicos e estariam relacionadas ao aspecto tático.

Por fim, os produtos representariam o resultado efetivo das práticas, sendo as competências que as arquiteturas organizacionais e de recursos humanos desenvolveram, uma vez, que as organizações voltadas ao alto desempenho frequentemente desenvolvem modelos bastante amplos e então projetam seus

sistemas de recrutamento, seleção, treinamento, gerenciamento de desempenho e recompensa.

Fischer (1998) assinala que as práticas de GRH teriam passado por uma evolução, saindo das meras práticas de rotina (gerenciamento de pessoal), passando pela gestão do comportamento humano, pelo alinhamento estratégico à organização, até chegar de fato a uma posição de se tornar (ou ser percebida como) uma vantagem competitiva para as organizações.

Dentre as diversas práticas descritas na literatura algumas delas estão evidenciadas no contexto organizacional. Nesta seção, descreve-se nove agrupamentos de práticas organizacionais de RH. Estas categorias foram sistematizadas no trabalho de Phostuma et al. (2013), o qual realizou uma revisão de literatura investigando a incidência de determinadas práticas em Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho.

2.3.1 Práticas de Recrutamento e Seleção

Este conjunto de práticas está relacionado em encontrar e escolher funcionários para a organização. Incluem sistemas inovadores de recrutamento, critérios de seleção específicos baseados na estratégia organizacional (POSTHUMA et al., 2013).

Práticas de recrutamento e seleção, muitas vezes são entendidas como sinônimos, no entanto, têm responsabilidades distintas. O recrutamento consiste numa etapa anterior à seleção de pessoas, na medida em que se destina a atrair ou a chamar candidatos a possíveis vagas, por meio do critério da seletividade, que poderá ser feito por meio de técnicas comunicativas. Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”.

Já a seleção, por sua vez, se destina a escolher, dentre aqueles que se recrutaram à vaga, analisando se determinados candidatos apresentam os requisitos mínimos para concorrer a mesma, atendendo assim, às necessidades básicas e primordiais da organização (DA SILVA; DA SILVA, 2013). O responsável pela gestão de pessoas deve estar atento se os mecanismos utilizados na seleção de candidatos estão coerentes com as exigências da empresa e com os valores disseminados por ela (CORADINI; MURINI, 2009).

As organizações devem rastrear principalmente atributos importantes que são difíceis de mudar por meio de treinamento e devem enfatizar qualidades que realmente se diferenciam entre as do grupo de candidatos. Uma visão importante sobre o processo de seleção vem das organizações que tendem a contratar mais com base na capacidade e atitude básicas do que nas habilidades técnicas específicas dos candidatos, que são facilmente adquiridas (PFEFFER, 1998).

2.3.2 Gestão de rotatividade e retenção de pessoas

Gerir rotatividade, retenção e gerenciar saídas inclui identificar e tomar medidas para abordar situações que promovam a rotatividade voluntária. Reduzir índices de rotatividade é importante para a gestão organizacional, em especial em sistemas de alta performance, uma vez que o investimento em funcionários tende a ser mais expressivo (POSTHUMA et al., 2013).

Tendo encontrado as pessoas certas para as posições adequadas, é necessário esforço para mantê-las na organização. A gestão de *turnover*, frequentemente chamada de retenção de pessoas é a capacidade que as organizações apresentam de manter grupos específicos de profissionais atuando nelas, de modo a obter seus objetivos estratégicos (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Com a diminuição da previsibilidade organizacional e da estabilidade no emprego, os modelos tradicionais de carreira linear não são mais realidade de muitos profissionais (STEIL, 2011).

De acordo com Ribeiro (2005, p. 16), para reter talentos dentro da empresa, a área de RH deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais. Em geral as companhias que promovem um bom ambiente de trabalho não perdem facilmente os seus talentos.

Em estudo acerca de retenção de pessoas, Chew (2004) apontou que ajustes entre as pessoas e a organização, remuneração, recompensa e reconhecimento, além de treinamento e desenvolvimento de carreira, aliados às oportunidades desafiadoras são práticas que contribuem efetivamente na retenção de pessoas.

2.3.3 Compensação e benefícios

Esta categoria trata acerca de práticas que lidam com benefícios, bem como pagamentos diretos e indiretos que os funcionários recebem por suas contribuições à organização (PHOSTUMA et al., 2013).

Wood Jr. (2011) explica que é necessário pensar em remuneração como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, em que, o conjunto de recompensas dá-se como um fator de harmonização de interesses entre pessoas e organizações. A adoção de novas formas de gestão acaba por requerer modelos modernos de remuneração organizacional.

Remunerar estrategicamente significa dizer que as pessoas produzirão mais à medida que compreenderem a possibilidade de ampliarem seus rendimentos (SILVA; LUZ, 2010). A gestão da remuneração nas organizações, por sua vez, é operacionalizada por meio de programas e estruturas de pagamento que prioritariamente se distribuem em duas linhas, a primeira vertente, assídua ao modelo tradicional, que faz alusão ao cargo para consolidar o plano de cargos e salários, atrelando a estas faixas de remuneração e a segunda, com abordagem estratégica, que tem como fundamento o reconhecimento da contribuição das pessoas, sendo este fator a ser remunerado, em principal por meio de programas de remuneração variável (RODRIGUES, 2006).

Corroborando, Silva e Luz (2010) entendem que as práticas de remuneração compõem um subsistema de gestão de pessoas, onde seu propósito é agir como indutor do processo de desenvolvimento de competências, promovendo impulsos e estímulos à aprendizagem. Percebendo a valorização deste contexto e sendo remuneradas pelo desenvolvimento de suas competências, cria-se nas pessoas a expectativa de recompensa e por consequência a disposição ao desenvolvimento e aprimoramento das capacidades contempladas pela organização.

Para Amorim e Silva (2012), a política de salários e remuneração é o principal responsável por manter os colaboradores em uma organização, uma vez que tem impacto direto na vida pessoal dos envolvidos. Salários, incentivos e benefícios integram a relação entre compensação e motivação, bem como, satisfação e produtividade. Colaboradores e organizações precisam concordar com as contribuições que um grupo trará ao outro (ROUSSEAU, 2004).

2.3.4 Gestão de desempenho e avaliação

Entendendo-se o estabelecimento de métodos de mensuração como legítimos para diferenciar a contribuição das pessoas, contemplam-se as práticas de avaliação de desempenho.

Por muito tempo o conceito de desempenho, e ainda manifesto em alguns momentos, esteve fortemente relacionado à produtividade, exclusivamente, ou a quantidade de trabalho executado. Esta visão de caráter punitivo e controlador de produção tem se dissipado cronologicamente, tornando-se um meio de mensuração das necessidades e realizações organizacionais (BARBOSA, 1996).

A categoria de desenvolvimento e avaliação de pessoas inclui práticas com intuito de mensurar e aperfeiçoar o desempenho do funcionários e equipes. Visam alinhar o desempenho individual à estratégia da empresa gerindo o alinhamento com as metas e objetivos vinculados à estratégia organizacional (PHOSTUMA et al., 2013).

Descrita por Ribeiro (1999) como a nomenclatura de gestão de desempenho, tem como base a gestão estratégica de pessoas, onde além de avaliar a performance isoladamente do indivíduo, a organização envolve-se em analisar seus resultados e o dispõe aperfeiçoá-los.

Pode-se dizer então, que consiste na identificação e mensuração do desempenho dos colaboradores, sendo este afetado diretamente ou indiretamente por diversas variáveis organizacionais. As práticas de avaliação de desempenho auxiliam a maximizar a contribuição produtiva das pessoas, alinhando objetivos estratégicos e criando um ambiente saudável e propício à realização pessoal e profissional (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010).

Para Brandão et al. (2008), a avaliação de resultados, leia-se desempenho, deve ser estruturada objetivamente, comparando-se os resultados obtidos com metas previamente estipuladas. No entanto, existe ainda uma avaliação de comportamentos, que diz respeito ao conceito das competências manifestadas pelas pessoas, esta etapa impreterivelmente envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado e muitas vezes esta percepção é carregada de vieses e conceitos pré-concebidos.

Cabe considerar a diversidade de métodos utilizados na aplicação deste tipo de prática em gestão de pessoas. Na tentativa de minimizar a parcialidade nas

avaliações, tem-se difundido a utilização da denominada avaliação 360 graus. Tal modelo é capaz de obter maior complexidade de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (SILVA, 2001).

Nesse modelo, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que de interface em seu trabalho, por seus pares, colegas de equipe, subordinados e em alguns casos até por seus fornecedores e/ou cliente, além de produzir uma auto avaliação, tecendo considerações sobre sua própria percepção de seu desempenho (BRANDÃO et al., 2008). Alguns autores referem-se a este modelo de avaliação como “avaliação de múltiplas fontes”, uma vez que sua utilização se modifica de acordo com o número de atores envolvidos.

Dessler (2003) atribui três principais razões para avaliar o desempenho dos colaboradores: colher informações para decisões acerca de promoções e salários, corrigir desalinhamentos entre chefias e subordinados, bem como fomentar o alinhamento dos pontos positivos, e colaborar com o planejamento de carreira, uma vez que oferece a oportunidade de revisar as deficiências demonstradas.

2.3.5 Treinamento e desenvolvimento de pessoas

É imprescindível para as organizações fornecer subsídios para que seus funcionários desenvolvam suas habilidades, ampliando competências necessárias para seus trabalhos atuais e futuros, estando tais práticas diretamente relacionadas à capacidade funcional da organização (PHOSTUMA et al., 2013).

Uma vez que a avaliação de desempenho fornece subsídios para análise do colaborador com relação à organização, seu comportamento e permite comunicar-lhe os resultados obtidos (AMARAL; ABREU; SILVA, 2010). O treinamento e desenvolvimento desenvolvem-se com um plano de ação, fornecendo subsídios para o melhor alinhamento entre estes vértices.

O treinamento visa à capacitação das pessoas, e relaciona-se ao aprimoramento de habilidades e capacidades exigidas para o desempenho de determinada função. Permite aos empregados atualizar seus conhecimentos e deste modo aumentar suas chances de serem bem-sucedidos. O Desenvolvimento de Pessoas se difere do Treinamento, por se concentrar nos cargos a serem

ocupados nas organizações no futuro e os conhecimentos e experiências que se farão necessários para tais cargos, provendo artifícios para que os colaboradores estejam habilitados a participar desta dinâmica (DA SILVA et al., 2015).

Conforme Marras (2000, p. 153), “o levantamento de necessidades de treinamento deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária”. Isto inclui não somente as necessidades técnicas, mas também as necessidades de mudanças comportamentais e de valores.

Neste mesmo sentido, Maldaner et al. (2015) acrescentam que não há processo de mudança que não esteja implícita a contribuição de novas aprendizagens e reflexões comportamentais, o que se considera a grande contribuição das práticas de treinamento e desenvolvimento organizacional. Este processo deve abranger todos os níveis hierárquicos, iniciado na conscientização de gestores e líderes e multiplicado aos demais colaboradores.

2.3.6 Promoção

Esta categoria refere-se às práticas que lidam com oportunidades e métodos pelos quais os funcionários podem passar para posições de nível superior dentro de uma organização, proporcionando oportunidades aos funcionários de crescimento dentro da organização, uma circunstância de recompensa que serve como fator motivador (PHOSTUMA et al., 2013).

De acordo com Amaral e Oliveira (2016), o Plano de Cargos e Salários constitui uma ferramenta de grande importância para as empresas, uma vez que norteiam práticas de movimentação de pessoas, determinando recompensas de acordo com realizações. Neste sentido, permitir aos colaboradores subidas na hierarquia organizacional pode ser visto como um fator motivador.

A ausência de políticas de gestão de cargos e salários estruturadas faz com que os colaboradores fiquem insatisfeitos e desmotivados, o que acarreta a má produção dos mesmos (RIBEIRO; ESTENDER, 2016).

A função de aumentos salariais e promoção, por sua vez, diz respeito à capacidade da empresa em dar subsídios à política de promoção e salários. Pontes (2005) destaca que as promoções podem ser verticais, quando há o crescimento do funcionário para um cargo superior ao ocupado na hierarquia da empresa ou ainda

horizontais, quando há apenas o crescimento salarial do funcionário no cargo ocupado em função de um desempenho destacado.

2.3.7 Relacionamento

Está conexo às práticas que governam o relacionamento entre empregados e a organização. Influenciam diretamente na cultura e no clima organizacional e propõem em que ambientes de confiança permitem maior comprometimento e produtividade por parte dos funcionários, e por consequência melhor desempenho da empresa (PHOSTUMA et al., 2013).

Cabe considerar, que o conceito de clima organizacional deu uma nova perspectiva à administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, considerando aspectos relevantes do cotidiano organizacional como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros (OLIVEIRA, 1996). O clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

De acordo com Balducci e Kannane (2007), um clima organizacional adequado pode ser considerado um diferencial competitivo, faz-se então necessário investir nele, adotando-se práticas de gestão abertas e transparentes, que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com os objetivos da empresa.

Tem-se que, clima organizacional consiste em conceitos compartilhados que os membros da organização desenvolvem por meio de duas percepções e relações com as práticas, políticas e procedimentos organizacionais, tanto formais, quanto informais (TORO, 2001).

Para Moscovici (2011), o clima organizacional tem influência no relacionamento interpessoal, comunicação, relacionamento em grupo e na produtividade dos funcionários. Realidade comprovada pelo estudo de Martelo, Claro e Vieira (2016), que analisaram o contexto de clima organizacional e suas variáveis em três empreendimentos paulistas.

É propício citar que segundo os estudos de Fleury e Sampaio (2002), muitos autores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. No entanto, referências à cultura podem ser entendidas como análises mais

aprofundadas que se remetem ao processo de definição de valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. O clima organizacional, orientação adotada nesta pesquisa, reflete a um estado da organização, que pode ser alterado de acordo com acontecimentos.

Os indivíduos atuam em sua realidade de trabalho influenciados por suas crenças com relação a este contexto. Como se comportam com base naquilo que percebem, o diagnóstico de clima organizacional é um importante instrumento para avaliar o comportamento humano no âmbito organizacional (MARTINS et al., 2004).

No que tange ao universo da gestão de aspectos comportamentais e de valores, cabe ainda, algumas reflexões, visto que tal contexto é pertinente e eminente nesta pesquisa e tem-se como uma variável de análise as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais. Conforme publicado por Mailhiot (1976, p.66), “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”. Nesta concepção, diversas práticas têm sido implementadas e reconhece-se a grande importância da temática tanto para indivíduos quanto para organizações, relacionando-as à produtividade, qualidade de vida no trabalho e efeito sistêmico (COSTA, 2010).

Cabe compreender que as organizações são formadas por grupos de pessoas que de forma estruturada trabalham por meio de divisão das tarefas, sendo que o esforço individual na maioria das situações é insuficiente para alcançar os objetivos, sendo necessário atear o esforço coletivo (VENTORINI; GARCIA, 2004). As relações interpessoais consistem em processos de mutualidade, inerente ao convívio humano, tendo-se que em ambiente organizacional naturalmente há trocas de cunho técnico, teórico e até mesmo o compartilhamento de experiências entre as pessoas (FERNANDES, 2015).

Para Rodrigues, Imai e Ferreira (2001), a própria empregabilidade envolve, além da dimensão técnica, a dimensão interpessoal. Sendo que, a competência interpessoal passa a ser um requisito aos vários níveis organizacionais, tanto para cargos que se relacionam-se com públicos externos quanto para os demais, uma vez que na organização naturalmente há relacionamento entre pares, chefes e liderados, inclusive entre setores.

Tendo em vista que o ambiente organizacional se constitui de uma rede de relacionamentos, invoca-se o papel da organização neste contexto, mais propriamente da gestão de pessoas e de suas práticas.

2.3.8 Comunicação

Esta categoria inclui práticas que configuram canais e métodos pelo quais as informações são compartilhadas, contribuindo para menores índices de incerteza, esclarecendo situações e alinhando os funcionários às decisões e à estratégia organizacional (PHOSTUMA et al., 2013).

Com relação à comunicação organizacional, deve-se entender que este processo é estratégico para as organizações, pois, refere-se à transferência compartilhada de informação, sobre ideias, fatos, pensamentos, valores e sentimentos entre as pessoas. Nas organizações, a comunicação é um meio de disseminar a cultura empresarial, mas também é maneira de estabelecer e motivar o cumprimento de objetivos e metas (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

A comunicação é um processo poderoso para a realização das potencialidades estratégicas e para a ampliação e integração das estruturas organizacionais. É por meio desses instrumentos que as organizações desenvolvem funções, tomam decisões e estabelecem contatos com seus mais diversos públicos, inclusive com seus funcionários. Isso significa que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir das mesmas (DE OLIVEIRA CARDOSO, 2006).

2.3.9 Design de Trabalho

A categoria *Job e Work Design* inclui práticas que lidam com os elementos específicos do trabalho, relacionando a execução de atividades à estrutura organizacional. Essa área é importante porque infere no grau em que os funcionários podem utilizar suas habilidades, influenciando a motivação dos mesmos (PHOSTUMA et al., 2013).

De forma prática o design de trabalho se refere à estrutura real de trabalhos que os funcionários executam, focando no desenvolvimento das atividades de determinado processo. Os primeiros trabalhos a abordarem o tema do design de trabalho podem ser rastreados nos escritos de Babbage (1835) e Smith (1850), que argumentam que se os empregos fossem especializados e simplificado, na medida do possível, sendo capazes de aprimorar suas habilidades relacionadas ao trabalho e dedicar sua atenção a determinadas tarefas. Tendo suas habilidades aprimoradas e focadas entendia-se que o nível de produtividade, eficiência e motivação seriam aprimorados (OLDHAM; FRIED, 2016).

O trabalho de Fiorelli (2004) encaminha-se para este entendimento, por meio dele tem-se que o indivíduo motiva-se para o trabalho quando cinco fatores convergem promovendo o enriquecimento das tarefas e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça: o desempenho no cargo demanda aplicação de diferentes habilidades pessoais; o resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal há uma identificação entre criação e criador; o produto final exerce impacto nas outras pessoas; existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho; o profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

Diante da explanação acerca das principais práticas de recursos humanos, finda-se a necessidade de integração da política de gestão de pessoas com a estratégia de negócio e a sua utilização para suportar, através de suas práticas, as relações de clima e cultura organizacional. Considerando-se os colaboradores como elementos valiosos e fonte de vantagem estratégica, seu envolvimento, fruto da consistência das políticas, garante apoio aos objetivos organizacionais e adaptativamente busca pela excelência (VELOSO, 2008).

As práticas de gestão das relações interpessoais são abordadas neste estudo, vez que se reconhece o fato do ser humano ser essencialmente um ser social e que quando não conseguem estabelecer uma relação satisfatória com o clima organizacional provoca transtornos e desvios de comportamento. As organizações reúnem personalidades e pessoas de experiências diferenciadas e é natural desse processo que existam conflitos. Diversas formas de gerenciamento contribuem no intuito de auxiliar a aproveitar melhor os benefícios desse fenômeno ou a eliminá-lo quando representa um problema aos processos de gestão (DE CAMPOS NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Neste mesmo sentido, despertar, manter e canalizar estímulos para os objetivos da organização tem sido preocupação constante da gestão, uma vez que é necessário considerar aspectos da individualidade, já que cada pessoa possui características, habilidades e personalidades diferentes, processando informações e sentimentos de forma distinta. Assim sendo, é notório que o salário em si não representa um fator total de motivação, pois é preciso levar em conta outros fatores psicológicos como a carga horária, as condições oferecidas, o relacionamento multiprofissional, entre outros (BATISTA et al., 2005).

O ser humano não é motivado apenas por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas (NONAKA, 2014). As práticas de gestão de pessoas devem convergir para a ampliação dos conceitos indutores de que programas de reconhecimento e/ou remuneração são suficientes para manter pessoas motivadas e comprometidas. Sendo o ser humano complexo, é necessário compreender que a abordagem de clima organizacional é ampla, implementando-se ações capazes de alinhar objetivos individuais aos objetivos organizacionais.

2.4 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Tem-se reconhecido historicamente a multidimensionalidade do conceito de performance organizacional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2012). A obsolescência dos sistemas tradicionais de mensuração de desempenho já foi mencionada no trabalho de Fernandes (2004). Medidas financeiras acabam frequentemente sendo consideradas, no entanto, como tais são decorrentes de outras variáveis, acabam por não expressar a complexidade organizacional e não servem para embasar a tomada de decisão (KAPLAN; NORTON, 2000).

A complexidade e multidimensionalidade do conceito de performance dificulta a seleção de um esquema conceitual para defini-la, bem como a adição de medidas acuradas para operacionalizá-la. Pesquisadores têm conceituado e medido performances de diferentes formas, dependendo das questões da pesquisa, do foco disciplinar e da disponibilidade de dados (PERIN; SAMPAIO, 2004).

A adoção de medidas não financeiras, neste sentido, busca avaliar os aspectos intangíveis não encontrados nos relatórios contábeis e em outras medidas financeiras, considerando outros aspectos fundamentais para uma empresa ter sucesso, como concorrentes, fornecedores, clientes, marca e capital humano

(PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008).

Os resultados devem atender a diferentes interessados no desempenho de uma organização, cujos interesses não são necessariamente concomitantes. Além de desempenho financeiro, uma empresa deseja ser reconhecida, sendo que um sistema de alta performance deve considerar estes interesses de forma equânime (FERNANDES, 2006).

Neste sentido, o conceito de performance tem se expandindo, ademais, têm-se encontrado na literatura muitas pesquisas correlacionando o âmbito da gestão de pessoas aos resultados organizacionais (ARTHUR, 1994; GERHART, 1996; MCDUFFIE, 1995; OLIVEIRA, 2009; GUEST, 2011; MATITZ; BULGACOV, 2011; TIBOLA, 2012; BECKER; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; SILVA; LEITE; RODRIGUES, 2016).

A questão da rotatividade "*turnover*" dos funcionários têm impacto direto sobre os resultados organizacionais, vez que os colaboradores detêm o capital intelectual da organização. O contexto que culmina na saída do colaborador da organização acarreta custos (FRANCISCO, 2013), os quais impactarão em outros indicadores organizacionais. Os resultados organizacionais podem ser afetados por altos índices de rotatividade (SIQUEIRA; PEREIRA, 2001).

Como conceito de intenção de turnover tem-se a designação geralmente adotada para referir a vontade dos trabalhadores de abandonar a organização onde trabalham, ou por outras palavras, a atitude comportamental de intenção de sair da organização (AYDOGDU; ASIKGIL, 2011).

Enquanto o *turnover* involuntário reflete a saída de colaboradores por decisão da organização, o voluntário reflete a saída de colaboradores por decisão própria (PRICE; MUELLER, 1981).

De acordo com Barreto (2014), existem vários custos relacionados à rotatividade dos funcionários, incluindo o custo de substituir o colaborador tanto no mercado interno como no mercado externo, a quantidade de formação que foi investida neste, os custos legais e muitas vezes o custo de desempenho em cargos que exijam um processo mais rigoroso de substituição/formação.

No que tange às funções mais complexas, o *turnover* deste tipo de colaboradores leva a maiores perdas de desempenho organizacional do que em funções mais simples, uma vez que este colaborador é mais caro de substituir. Acrescenta-se, neste contexto, o fato de que a perda deste tipo de funcionários pode

levar à perda de futuros líderes organizacionais (TREVOR et al., 1997). Pode-se desta maneira inferir que custos de *turnover* indiretamente impactam os resultados financeiros organizacionais.

Siqueira e Pereira (2001) afirmaram que índice de *turnover* de funcionários, variável utilizada nesta pesquisa, índices de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional correlacionam-se positivamente entre si e negativamente com a intenção em não pertencer à organização. O estudo de Amah (2009) também encontrou correlação negativa entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade.

Compreende-se, deste modo, que esforços planejados para estruturação de um clima organizacional de qualidade impactam na retenção de funcionários. Neste sentido, De Moura et al. (2009) acrescentam que além da satisfação, a identificação dos colaboradores com os valores organizacionais oferece uma âncora psicológica que desestimula a intenção de rotatividade em uma série de contextos organizacionais.

2.5 PERSON-ENVIRONMENT FIT (P-E FIT)

O P-E FIT surge da teoria do alinhamento personalidade-trabalho que propõe que características individuais podem determinar a capacidade de adaptação do indivíduo em uma organização e estabelecer sinergia dentro de um ambiente de trabalho. Do seu domínio original, o modelo de alinhamento P-E foi expandido para oferecer uma estrutura capaz de avaliar e prever em que medidas as características do funcionário, em conjunto com as características do ambiente de trabalho, podem determinar a satisfação, a saúde e a bem-estar psicoemocional dos mesmos (CHIAPPELI; KUTSCHMAN, 2016).

Tradicionalmente, as origens da abordagem de alinhamento pessoa-ambiente foram traçados por Frank Parsons (1909), que utilizou-se da ciência para resolver problemas sociais. Como advogada e educadora progressista, Parsons projetou seu modelo para uso na forma de testes psicológicos que procuravam enfatizar a importância da pessoa e variáveis de ambiente na escolha vocacional.

O modelo de Parson é resumida:

Na escolha sábia de uma vocação existem três fatores gerais: (1) uma clara compreensão de si mesmo, suas aptidões, habilidades, interesses, ambições, recursos, limitações e suas causas; (2) um conhecimento dos requisitos e condições de sucesso, vantagens e desvantagens, compensação, oportunidades e perspectivas em diferentes linhas de trabalho; (3) verdadeiro raciocínio sobre as relações desses dois grupos de fatos (PARSONS, 1909, p. 5).

Desta forma, Parsons prenuncia as demandas, citadas como habilidades adequadas, aptidões, capacidades, recursos e limitações da pessoa. E também preenche necessidades: os interesses e ambições da pessoa e as vantagens, desvantagens, compensações, oportunidades e perspectivas do trabalho. As consequências deste tipo de alinhamento se dão de duas maneiras: harmoniosa, a qual resulta em entusiasmo, produtividade superior, serviço eficiente e boa remuneração e de forma não harmoniosa, a qual resulta em ineficiência, trabalho desagradável e baixa remuneração (EDWARDS, 2008).

Na década de 30, Donald G. Paterson, por meio da Universidade de Minnesota, usou uma combinação de registros de entrevistas, resultados de testes de aptidão e interesses, bem como de testes de personalidade para diagnosticar as causas de desajuste ocupacional de indivíduos e guiar os desempregados para vagas de emprego que melhor se encaixassem em suas características individuais, experiências e potencialidades. A abordagem orientada por dados de Paterson foi utilizada por Williamson (1939) para entender e maximizar o alinhamento/ajuste entre a capacidade de um indivíduo e os fatores necessários para o sucesso em seu ambiente (SU; MURDOCK; ROUNDS, 2015).

Lewin (1935) elaborou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais, a de que o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes e que estes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes. Assim sendo, o comportamento é função ou o resultado da interação entre a pessoa e o meio ambiente que a rodeia. Quando a percepção/opinião do indivíduo sobre o ambiente for positiva tende a demonstrar um comportamento positivo, uma vez que objetos, pessoas ou situações adquirem para o indivíduo uma valência positiva.

Murray (1938) desenvolveu a teoria atrelando-a às necessidades. Uma ênfase deste modelo foi uma tipologia que descrevia diferentes necessidades e as organizava em categorias, tais como se as necessidades conscientes ou

inconscientes, ou psicogênica (isto é, fisiológica ou psicológica) e latente ou manifesta (isto é, oculto ou expresso abertamente). Referiu-se, deste modo, a estímulos que podem beneficiar ou prejudicar a pessoa, com base em se os estímulos promovem ou inibem o cumprimento de necessidades (EDWARDS, 2008).

Em 1968, Lawrence A. Pervin descreveu desempenho e satisfação em função de um processo dinâmico de ajuste de fatores individuais. Esta abordagem melhorou a conceituação desta correspondência delineando uma nova interpretação onde a interação com o ambiente dava-se individualmente de maneiras diferentes e de acordo com caminhos teoricamente relevantes de características mensuráveis (PERVIN, 1987).

Neste sentido, Osipow (1987) resumiu as questões associadas ao alinhamento/ajuste pessoa-ambiente nas três perguntas principais: 1) Como nós avaliamos pessoas? 2) Como medimos seu ambiente? e 3) Como podemos comparar os dois em relação ao grau e qualidade de ajuste? Estes questionamentos foram desenvolvidos por Muchinsky e Monahan (1987), que indicaram a ideia de que o ajuste P-E FIT necessita certo grau de adequação e correspondência, o que designaram de ajuste complementar e ajuste suplementar.

Muchinsky e Monahan (1987, p. 268) explicaram que o ajuste complementar ocorre quando há uma “correspondência entre os talentos de um indivíduo e as necessidades correspondentes do ambiente”. Por complementares, eles queriam dizer que “as características de um indivíduo servem para completar ou complementar as características de um ambiente” (MUCHINSKY; MONAHAN, 1987, p. 271). O que leva a dizer, que o melhor ajuste tende a ocorrer quando as necessidades dos envolvidos no processo são semelhantes, as competências do indivíduo são requeridas para atender às necessidades ambientais, e as oportunidades ou os recursos organizacionais ofertados estão de encontro com a expectativa destes, compartilhando a suposição comum de que as pessoas vão ter atitudes positivas no ambiente laboral quando as suas necessidades são satisfeitas (TIBOLA, 2012).

Deste modo, o alinhamento P-E foi resumido por Edwards (1996) da seguinte forma, em essência, este ajuste incorpora a premissa de que atitudes, comportamentos e outros resultados de nível individual resultam não da pessoa ou

do ambiente separadamente, mas da relação entre os dois (LEWIN, 1935; MURRAY, 1938; PERVIN, 1987).

Neste entendimento, Edwards e Cooper (1990) atribuíram que o comportamento dos indivíduos estaria relacionado à interação destes com o ambiente, atribuindo-se de duas distinções básicas: as percepções objetivas e as percepções subjetivas. A percepção objetiva relacionada ao pensamento racional, atribuindo-se de fatos e eventos, e a percepção/opinião subjetiva resultado da experiência vivenciada por ela. O maior alinhamento entre pessoa e ambiente resultaria em bem-estar físico e mental, enquanto que seu antagonismo seria gerador de desgaste e estresse (EDWARDS; COOPER, 1990).

Em termos práticos, o modelo de alinhamento P-E leva a identificar os pontos-chave da intervenção preventiva para melhorar o contato da realidade da pessoa, a qualidade de vida e, em geral, bem-estar. Em grande medida, a percepção de pertencimento de um indivíduo dentro do ambiente depende de sua capacidade em discernir a percepção da realidade, e poderia ser equiparado à inteligência emocional (GIDDENS, 1987).

A pesquisa sobre enquadramento profissional iniciada por Parson (1909) cresceu para incluir uma ampla variedade de conceituações do que significa encaixar e a que aspectos do ambiente se encaixam. O alinhamento/ajuste é geralmente definido por alguma forma de congruência ou correspondência entre a pessoa e o ambiente. Este jogo gira em torno de dois temas básicos: o atendimento das necessidades individuais pelos suprimentos fornecidos no ambiente e as demandas do meio ambiente a serem atendidas pelas habilidades do indivíduo.

Para fins dessa dissertação e em consonância com o domínio do alinhamento/ajuste do P-E, quatro ramificações foram sendo determinadas, sendo estes, *Person-Organization Fit* (P-O FIT), *Person-Job Fit* (P-J FIT), *Person-Group Fit* (P-G FIT) e *Person-Supervisor Fit* (P-S FIT) (KRISTOF-BROWN; LI; SCHEIDER, 2016).

O modelo proposto por Chatman (1989) considerou como aspecto mais importante na determinação do alinhamento P-E a congruência entre valores pessoais dos membros de uma organização e as normas e valores dessa organização; o P-O FIT ou alinhamento Pessoa-Organização. De acordo com o autor, o alinhamento P-O FIT pode ser alcançado através do processo de seleção, onde as organizações devem recrutar pessoas cujos valores correspondam aos

delas. Além disso, Chatman propôs uma socialização, processo através do qual uma organização influencia seus membros e desenvolve seus valores pessoais para um alinhamento com valores organizacionais (SU; MURDOCK; ROUNDS, 2015). O alinhamento P-O FIT cria uma identidade organizacional ao estabelecer valores consistentes que permeiam uma cultura organizacional. Assim, o alinhamento P-E FIT equilibra funções nos níveis organizacional e individual (WERBEL; DEMARIE, 2001).

O índice de compatibilidade entre a pessoa e a organização é realizado por meio da combinação de características que estão presentes na organização e na pessoa, cujo grau de aproximação pode apresentar variações, estando muito próximos ou até opostos. O alinhamento suplementar ocorre quando uma pessoa suplementa ou possui características as quais são similares às de outros indivíduos em um ambiente. O alinhamento complementar, quando a pessoa acrescenta ao ambiente organizacional as habilidades ou características que lhe eram privadas (KRISTOF, 1996).

Diversos estudos encontraram relações consistentes e fortes entre o ajuste do P-O FIT e a intenção de *Turnover* e satisfação no trabalho. Choi e Yoo (2005) encontraram o ajuste do P-O FIT correlacionado fortemente com a intenção de *Turnover* ($r=-0.52$). Além disso, Lee (2006) constataram que o ajuste do P-O FIT se correlacionou significativamente com a satisfação no trabalho ($r =0,30$).

Para McCulloch e Turban (2007), é necessário, desde o processo de seleção de pessoas, considerar o ajuste P-O FIT, enfatizando se valores e filosofias de ambos são compatíveis, pois, evidentemente quando este ajuste é deficiente, o indivíduo tende a deixar a organização e esta situação resulta em custos organizacionais.

Já o P-J FIT, ou alinhamento pessoa-trabalho diz respeito à compatibilidade entre as características de um indivíduo (necessidades psicológicas e biológicas, objetivos, valores, personalidade e habilidades) e aquelas do trabalho que estes irão realizar. É uma correspondência entre um indivíduo e requisitos de um trabalho específico (EDWARDS, 1991). As empresas muitas vezes buscam essa adequação pessoa-trabalho de modo a adequar o conhecimento e as habilidades do candidato às exigências de vagas de emprego específicas e analisar a capacidade deste em realizar imediatamente sua função sem necessidade efêmera de treinamento.

O conceito de ajuste P-J FIT é a base tradicional para a seleção de funcionários. A principal preocupação nestes processos é de encontrar os candidatos que têm habilidades necessárias para realizar determinado trabalho. Tradicionalmente, o ajuste P-J FIT é determinado pela análise de demanda, que identifica nas tarefas executadas as habilidades, e conhecimentos determinantes (WERBEL; GILLIAND, 1999). Evoluindo na gestão científica o processo de determinação de P-J se adequa cada vez mais à sofisticação, utilizando-se de dados estatisticamente válidos para determinar seu nível de alinhamento.

As operacionalizações comuns do ajuste da P-J FIT incluem a perspectiva de necessidades e a perspectiva das demandas-habilidades (EDWARDS, 1991). Isto é, esta forma de ajuste diz respeito à compatibilidade entre as habilidades do indivíduo e as demandas do trabalho ou as necessidades/valores do trabalho de serem providas no exercício do mesmo.

A perspectiva de ajuste suplementar pode não aplicar-se ao ajuste de P-J FIT, porque o ambiente no modelo suplementar é descrito de acordo com as características das pessoas, não com as especificidades do trabalho (SEKIGUCHI, 2004).

Existem dois métodos diferentes que os pesquisadores comumente usam para medir o ajuste pessoa-trabalho: ajuste de demandas-habilidades e ajuste de necessidades-suprimentos. A fim de satisfazer as demandas-habilidades um indivíduo deve ter o conhecimento, habilidades e capacidades necessárias para fazer o trabalho. Por outro lado, se as necessidades, desejos ou preferências forem atendidas pelos trabalhos realizados, então existe um bom ajuste de necessidades e suprimentos (SCHOON, 2008).

Existem evidências consideráveis de que um alto nível de adequação de P-J FIT tem vários resultados positivos. A revisão da literatura de adequação da P-J FIT realizada por Edwards (1991) identificou satisfação no trabalho, baixo nível de estresse, motivação, desempenho, participação e retenção como resultados positivamente afetado pelo ajuste de P-J FIT. Quando a adequação de P-J FIT é avaliada como a correspondência entre o que um funcionário quer e recebe da execução de um trabalho, ela está correlacionada a uma melhor satisfação no trabalho, ajuste e comprometimento organizacional, além de reduzir as intenções de desistir. Benefícios adicionais para o desempenho de tarefas foram demonstrados quando a definição de ajuste de P-J FIT é expandida para incluir a

correspondência entre habilidades e suas demandas de trabalho (EDWARDS, 1991). Isso fica evidente também em uma metanálise realizada por Kristof-Brown et al. (2005) ao constatar que a adaptação de P-J FIT se correlacionava fortemente com a intenção negativa de sair da organização. Yoo e Hyun (2003) também verificaram que este tipo de alinhamento está relacionado positivamente com satisfação e sentimento de envolvimento no trabalho.

P-G FIT, ou alinhamento pessoa-grupo é definido como a compatibilidade entre indivíduos e seus grupos de trabalho (KRISTOF, 1996). Ocorre de forma suplementar quando uma pessoa possui similaridade em valores, características psicológicas e comportamentais com os demais indivíduos do ambiente. Alternativamente, o ajuste complementar começa com uma “fraqueza ou necessidade do ambiente, se compensada pela força do indivíduo, e vice-versa” (MUCHINSKY; MONAHAN, 1987, p. 271, tradução nossa).

Embora estes dois tipos de ajustes devam ser distintos as percepções de ajuste suplementar e complementar são frequentemente altamente correlacionadas (KRISTOF-BROWN, 2000). Através de processos de atração e seleção, interação social, influências normativas e processos de liderança, os membros do grupo podem ter percepções similares dos valores do grupo compartilhado e adequarem-se à equipe para atender às demandas (DERUE; MORGENSON, 2007) resultando assim em percepções coletivas de ajuste em nível de grupo.

Equipes com melhor alinhamento preveem melhor desempenho. Em geral, acredita-se que um forte senso de coesão melhora a comunicação entre os membros do grupo, o que, por sua vez, facilita sua participação em maior grau e aumenta a aceitação de seus objetivos, tarefas e papéis (SEONG et al., 2012).

Por fim, o P-S FIT, alinhamento pessoa-supervisor, infere que há uma melhor performance quando ocorre um alinhamento positivo entre a pessoa e seu supervisor. Teorias de troca entre membros e líderes implicam que os supervisores têm uma variedade diferente de relacionamentos com seus diferentes funcionários. Diferentes tipos de interações ocorrem porque existem diferentes trocas sociais de qualidade diferenciadas entre um supervisor e seus subordinados. Esses diferentes tipos de relacionamento levam o supervisor à formas de tratamentos desiguais. Funcionários com relacionamentos de baixa qualidade geralmente executam tarefas impopulares em que não interagem frequentemente com seus líderes. Mais liberdade, melhor atribuições de trabalho, e aumento de oportunidades para

trabalhar com líderes são algumas das vantagens observadas quando ocorre este tipo de alinhamento (SCHOON, 2008).

Para Tak (2011), o alinhamento P-S FIT diz respeito à correspondência entre subordinados e supervisores e ocorre quando estes compartilham características em comum. Satisfação no trabalho, confiança na liderança, aumento do volume de negócios são resultados fomentados por este tipo de ajuste nas organizações.

Pesquisas sobre a relação entre supervisor e subordinados estão centradas no domínio da troca entre colaboradores e seus líderes (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Dienesch e Liden (1986) propuseram que a troca entre estes é um construto multidimensional e sugeriram que afeto, lealdade e contribuição eram três dimensões que deveriam ser consideradas. Este apontamento é importante para ajudar a entender melhor o relacionamento entre o desenvolvimento e a manutenção destes relacionamentos. Em seguida, similaridade ou congruência com ênfase especial em similaridade de personalidade, congruências entre valores e metas deve ser considerado.

Enfim, todas as teorias de alinhamento P-E FIT compartilham as seguintes suposições: as pessoas procuram e criam ambientes que permitem manifestar comportamentalmente suas características; à medida que as pessoas se encaixam em seus ambientes de trabalho evidenciam-se consequências significativas, tendo-se o melhor alinhamento associado à melhores resultados; o alinhamento P-E FIT é um processo recíproco e contínuo pelo qual as pessoas moldam seus ambientes e são moldados por eles (ROUNDS; TRACEY, 1990).

Embora os modelos de interação P-E FIT sejam articulados como interações dinâmicas, com a pessoa e o ambiente influenciando-se mutuamente ao longo do tempo, a tendência para o alinhamento do P-E FIT é um fenômeno que ocorre naturalmente, levando os indivíduos a buscarem ambientes nos quais eles se encaixam e levando organizações a atrair, contratar e reter pessoas que se encaixam nelas. Quando o ajuste cai em desajuste, os indivíduos são altamente motivados a restaurar o equilíbrio.

Como sugerido por Boon e Hartog (2011), a avaliação de desempenho e o reconhecimento de necessidades podem ser utilizados para estimular a construção de habilidades e o aprimoramento do conhecimento, o que melhora o ajuste P-E FIT. Em um nível de grupo, as organizações podem avaliar a realização de um grupo

ou de metas de equipes. Reconhecer e apoiar esta conquista criaria confiança na ideia de que todos estão contribuindo para o coletivo para o bem maior, além de ajudar a aumentar o encaixe de pessoas, grupos e organizações.

Assim, práticas das relações interpessoais são relacionadas a melhores alinhamentos entre pessoa-ambiente (P-E), realidade que se traduz em níveis de satisfação e tende a impactar o processo de retenção intelectual da organização, que por sua vez tem reflexos em diversos indicadores de resultados, os quais irão expressar a performance organizacional. O próprio alinhamento pessoa-organização (P-O) é um predador de satisfação no trabalho, que funciona como um mediador sobre a decisão de permanência na organização, afirmando que qualquer ajuste neste afeta a rotatividade uma vez que impacta em nível de satisfação (BANGCHENG; JIANXIN; JIN, 2010).

2.6 HIPÓTESES ORIENTADORAS DE PESQUISA

Com base na ideia central, suportada pela base teórica deste estudo, pressupõe-se que: Práticas de Gestão das Relações Interpessoais tenha impacto efetivo no alinhamento entre pessoas e o ambiente de trabalho (P-E FIT), sendo estas capazes de fomentar Resultados de RH, representado pelo Índice de *Turnover* de funcionários. A seguir apresentam-se as hipóteses de pesquisa.

H₁ - Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam em menor Índice de *Turnover de funcionários* nas organizações.

H₂ - Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente no alinhamento *Person-Environment Fit* (P-E FIT).

H_{2a} - Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente o *Person-Supervisor Fit* (P-S FIT).

H_{2b} - Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente o *Person-Job Fit* (P-J FIT).

H_{2c} - Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente o *Person-Organization Fit* (P-O FIT).

H_{2d} - As práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente o *Person-Group Fit* (P-G FIT).

H₃ - O *Person-Environment Fit* (P-E FIT) medeia a relação entre as práticas de Gestão das Relações Interpessoais e os índices de *Turnover*.

H_{3a} - O *Person-Supervisor Fit* (P-S FIT) medeia a relação entre as práticas de Gestão das Relações Interpessoais e os índices de *Turnover*.

H_{3b} - O *Person-Job Fit* (P-J FIT) medeia a relação entre as práticas de Gestão das Relações Interpessoais e os índices de *Turnover*.

H_{3c} - O *Person-Organization Fit* (P-O FIT) medeia a relação entre as práticas de Gestão das Relações Interpessoais e os índices de *Turnover*.

H_{3d} - O *Person-Group Fit* (P-G FIT) medeia a relação entre as práticas de Gestão das Relações Interpessoais e os índices de *Turnover*.

Justifica-se a inclusão dessas hipóteses, pois entende-se que a efetividade das Práticas de Gestão de Pessoas sobre a Performance Organizacional pode ser influenciada por fatores contingenciais, já que este processo é dependente de necessidades individuais e organizacionais, bem como da própria percepção deste contexto. Em consequência, o alinhamento P-E FIT é geralmente atrelado à consequências positivas para os indivíduos, incluindo menor probabilidade de rotatividade organizacional, voluntária ou involuntária (KRISTOF-BROWN; LI; SCHEIDER, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, com vistas a responder a pergunta de pesquisa e atender aos objetivos propostos.

3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

Quanto à abordagem esta pesquisa caracteriza-se como quantitativa. Segundo Creswell (2007), é aquela em que o investigador possui o intuito de desenvolvimento de conhecimento. Para isso utiliza redução de variáveis específicas, hipóteses e questões, uso da mensuração e observação e emprega estratégias de investigação como experimentos, levantamento e coleta de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos e/ou métricos. Dados métricos identificam ou descrevem indivíduos (ou objetos), não apenas na posse de um atributo, mas também pela quantia ou grau em que o indivíduo pode ser caracterizado pelo atributo (HAIR JR. et al., 1998).

Ademais, a abordagem quantitativa, de acordo com Mascarenhas (2012, p. 45), “baseia-se na quantificação para coletar e, mais tarde, tratar os dados obtidos”. Segundo o autor, é fundamental o uso de técnicas estatísticas nesse tipo de pesquisa para tornar o estudo mais imparcial.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Com relação ao objetivo, caracteriza-se como descritivo, uma vez que segundo Vergara (2003) e Gil (2010), esse tipo de estudo pretende descrever características de determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre as variáveis analisadas.

Para Hair Jr. et al. (2005), os planos de pesquisas descritivas, em geral, são estruturados e criados para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa. As hipóteses derivam da teoria e normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado. A utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, por exemplo, em pesquisas utilizando os questionários fechados e observações sistemáticas são as principais

características deste método (GIL, 2002).

Richardson (1999) justifica a aplicação do uso da abordagem quantitativa em estudos descritivos nas ciências sociais, pois este permite controlar grande número de variáveis e, por meio de técnicas estatísticas, especificar o grau pelo qual as variáveis estão relacionadas.

No que tange aos dados, realizou-se uma pesquisa com dados secundários do tipo survey. A pesquisa survey pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

Utilizou-se de procedimento estatísticos, cujos processos permitem reduzir fenômenos a termos quantitativos e manipulá-los estatisticamente, permitindo comprovar as relações dos fenômenos entre si e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado (LAKATOS; MARCONI, 1992).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Gil (2010), a maioria dos levantamentos não realiza censo, de modo que não são pesquisados todos os integrantes da população, mas sim uma amostragem, selecionando-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo tomado como objeto de investigação. Desta forma, as conclusões obtidas com base na amostra podem ser projetadas para a totalidade do universo, considerando-se a margem de erro obtida através de cálculos estatísticos.

Para fins desta dissertação, com o objetivo de analisar se *Person-Environment Fit* (P-E FIT) medeia a relação entre as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e o Índice de *Turnover* dos funcionários nas “Melhores Empresas para trabalhar” no Brasil em 2017, tem-se como população e amostra da pesquisa 456 empresas de todo o Brasil – que se inscreveram para participar do ranking, sendo que 250.273 funcionários participaram como respondentes da mesma.

Após apuração e de tabulação de notas, foram eleitas as “150 Melhores Empresas para trabalhar” de 2017 (LAUDO TÉCNICO “MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL”, 2018). Este estudo utilizou como amostra os

dados das 456 empresas inscritas no ranking, uma vez que a condição para inscrição é ter uma política de gestão de recursos humanos estabelecida formalmente. Os dados foram coletados em 2017, por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com VOCÊ S/A.

As “Melhores Empresas para Trabalhar” são identificadas e publicadas desde 1997, com a missão de condecorar empresas que cuidam de seus colaboradores. Esse trabalho é baseado em uma metodologia que foi se aperfeiçoando ao longo dos anos, tornando-se mais abrangente, crítica e rigorosa quando ganhou a parceria do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP) da Fundação Instituto de Administração (FIA) em 2006 (LAUDO TÉCNICO “MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL”, 2018).

Para participar as empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas devem ter, no mínimo, 100 funcionários com vínculo empregatício e operarem no mercado brasileiro e/ou internacional há pelo menos três anos. A publicação dos resultados e a premiação é consequência do trabalho de pesquisa que dura cerca de 10 meses, todos os anos.

O material de pesquisa tem sido utilizado em projetos acadêmicos dos cursos de graduação e pós-graduação da FEA-USP, nos programas de especialização da FIA-USP e por outros programas solicitantes. A base de dados relativa a cada uma das empresas listadas entre “Melhores Empresas para Trabalhar” no Brasil, de 2017, foi cedida pela equipe de responsáveis por esta, mediante termo de responsabilidade assinado pela orientadora desta dissertação.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A base de dados para fins desta pesquisa é de ordem secundária e composta por dois índices, a saber:

O Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), formado por resultados relativos à percepção/opinião do empregado em relação ao ambiente de trabalho. As experiências que as pessoas vivenciam ao trabalhar nas empresas propiciam o desenvolvimento de percepções. O questionário possui 70 indicadores (vide ANEXO A) que envolvem dados sobre vivências organizacionais.

As variáveis são operacionalizadas com escala Likert de 5 pontos. De acordo

com Malhotra (2012), a escala Likert é uma escala não comparativa, classificada como um dos tipos de escalas itemizadas, utilizada para que os respondentes indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações apresentadas, geralmente com cinco pontos que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

O Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP) que são coletados por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas, pela análise das descrições das práticas da empresa, tais como, Employer Branding, Gestão da Comunicação Interna, Gestão de Participação e Autonomia, Gestão de Sustentabilidade e Diversidade, Gestão das Relações Interpessoais, Gestão da Carreira, Gestão de Processos e Organização, Gestão de Saúde, Segurança e QVT, Gestão de Conhecimento e Educação Corporativa, Gestão do Perfil da Liderança, Gestão de Reconhecimento e Recompensa, Gestão Estratégica e de Objetivos.

Para fins desta pesquisa, utilizar-se-á das práticas de Gestão das Relações Interpessoais (vide ANEXO B). Segundo a definição do laudo técnico “Melhores Empresas para Trabalhar” (2018), a gestão das relações interpessoais compreende fatores ligados ao relacionamento de pessoas dentro das equipes de trabalho e também entre outras áreas da empresa. A boa gestão é aquela que está alinhada com as demais políticas e práticas, trazendo bons resultados para a organização.

3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais de cada uma das variáveis. Primeiro, apresenta-se a variável dependente, Índice de *Turnover*; em seguida, expõem-se as variáveis independentes e P-E FIT e Práticas de Gestão das Relações Interpessoais.

Índice de *Turnover*:

D.C: refere-se ao índice de rotatividade de pessoal e pode ser voluntário ou involuntário.

D.O: foi operacionalizado pelo número total de demissões no ano de 2017 (variável 156 da base de dados IQGP) mais o número de admissões no ano de 2017

(variável 157 da base de dados IQGP) dividido por dois. O resultado foi dividido pelo número total de empregados (variável 30 da base de dados IQGP) multiplicado por 100.

Person-Environment FIT (P-E FIT):

D.C.: Propõe que a relação entre estes dois elementos, pessoas e ambiente, determinaria a capacidade de adaptação do indivíduo em uma organização e fundamentaria o estabelecimento de sinergia dentro de um ambiente de trabalho. Constituída das dimensões de alinhamento: *Pessoa-Organização (P-O)*, *Pessoa-Trabalho (P-J)*, *Pessoa-Grupo (P-G)* e *Pessoa-Supervisor (P-S)* (KRISTOF-BROWN; LI; SCHEIDER, 2016).

D.O. Os 70 indicadores que compõem o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) estão listados no Anexo A. As respostas dos 250.273 funcionários participantes da pesquisa, integrantes das empresas da amostra. A seguir, os dados foram consolidados, compilando-se a média de cada indicador para cada empresa.

Práticas de Gestão das Relações Interpessoais:

D.C. Práticas que incentivam, fomentam e proporcionam o relacionamento entre os membros que constituem a organização e destes com a mesma. Este processo complexo está estruturado na integração destes elementos e reflete-se no comportamento organizacional e em conceitos compartilhados pelos membros da organização.

D.O. As práticas que compõem a Gestão das Relações Interpessoais são operacionalizadas conforme questões expostas no Anexo B, sendo estas:

Prática 1 - Há adoção de processos formais de integração de novos empregados à cultura organizacional?

Prática 2 - A empresa possui um processo formal e estruturado de gestão de sua cultura organizacional?

Prática 3 - A empresa adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional?

Prática 4 - A empresa elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional?

Prática 5 - Os gestores são responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas áreas ou equipes?

As respostas para estas questões foram escalonadas, atribuindo-se peso 0 quando a empresa declarava não possuir práticas relacionadas a cada questão. Atribui-se peso 01 para cada uma das práticas declaradas, sendo que na existência de mais de uma delas os valores foram tabulados cumulativamente.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISES DE DADOS

Os dados estatísticos, na etapa quantitativa, foram tratados com os softwares SPSS® Statistics – *Statistical Package for the Social Sciences*, por meio de análises descritivas e purificação dos dados, em seguida fez-se Análise de Correlação, Regressão linear e testes de Mediação.

Para as variáveis que compõem os indicadores de P-E FIT, primeiramente, realizou-se análises descritivas, análise de comunalidade, análise fatorial, testes de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, e esfericidade de *Bartlett* e Alfa de Cronbach para os 70 indicadores de P-E FIT, buscando-se identificar se estes corroboram às 4 dimensões do modelo.

A análise descritiva busca analisar a frequência e dispersão dos dados coletados. Nessa fase, busca examinar as medidas de dispersão associadas com a distribuição de respostas da amostra da pesquisa. Em seguida, realizou-se análise de comunalidade.

Para definição dos fatores, procedeu-se a análise de comunalidade. No caso desta proposta, buscou-se verificar se os 70 indicadores ou variáveis da base de dados representam as quatro dimensões de *Person-Environment Fit (P-E FIT)*: *Person-Supervisor Fit (P-S FIT)*, *Person-Group Fit (P-G FIT)*, *Person-Job Fit (P-J FIT)* e *Person-Organization Fit (P-O FIT)*, corroborando assim aos estudos de Tibola (2012) e Appio e Fernandes (2015).

A análise fatorial exploratória também chamada análise de fatores é utilizada para reduzir uma grande quantidade de variáveis a um número reduzido de fatores. Tal abordagem estatística pode ser usada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns (fatores). O objetivo é encontrar um meio de condensar a informação contida em um número de variáveis originais em um

conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores) com uma perda mínima de informação (HAIR JR. et al., 1998).

Em seguida, como medida de adequação da amostra, buscando-se identificar a consistência interna das variáveis com análise fatorial exploratória optou-se pelos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e esfericidade de *Bartlett*. O Teste de KMO representa a razão das correlações ao quadrado entre as variáveis, variando de 0 a 1, sendo que um valor de 0 indica que a soma das correlações parciais é grande em relação à soma das correlações, indicando difusão no padrão das correlações; um valor próximo de 1 indica que padrões de correlação são relativamente fortes, assim, a análise dos fatores deve produzir fatores distintos e confiáveis. Os valores entre 0,5 e 0,7 são medíocres, valores entre 0,7 e 0,8 são bons e valores entre 0,8 e 0,9 são muito bons (FIELD, 2009). Pallant (2007) sugere 0,6 como um limite aceitável.

O teste de esfericidade de *Bartlett* consiste em um teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlações (HAIR JR. et al., 2005). Esse teste examina se a matriz de variâncias-covariâncias é proporcional a uma matriz identidade, testando se os elementos da matriz são iguais e se os elementos fora da diagonal são aproximadamente zero, ou seja, se as variáveis dependentes não são correlacionadas (FIELD, 2009). Deve ser, portanto, estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

De posse das variáveis corroboradas nas análises anteriores, e em consonância com Hair Jr. et al. (2005) de que para proceder com análise de regressão, o banco de dados é a parte fundamental da análise. Assim, procedeu-se análise de correlação entre as Práticas de gestão das Relações Interpessoais e P-E FIT, e, em seguida, regressão linear, utilizando-se das variáveis: Práticas de gestão das Relações Interpessoais, P-E FIT e *Turnover*, buscando verificar hipóteses H₁ e H₂. Para Hair Jr. et al. (2005), a análise de regressão que envolve apenas uma variável explicativa é chamada de regressão simples. Essa análise é utilizada para prever valores de uma variável dependente ou variável de resposta, com base nos valores de pelo menos uma variável independente ou explicativa

Para atender os pressupostos da hipótese H₃ fez-se uso dos testes de Aroian, Goodman e Sobel para efeitos de mediação. O uso de mediação beneficia análises que visam estabelecer evidências ou testar hipóteses sobre os mecanismos que evidenciam como certos efeitos acontecem ou em que condições

eles facilitam ou inibem tais efeitos (HAYES, 2013). A mediação é a operação pelo qual uma variável independente (X) afeta a variável dependente (Y) por meio de efeito indireto de uma ou mais variáveis mediadoras (M). A variável mediadora também é denominada de variável interveniente ou mecanismo (HOYLE; ROBINSON, 2004).

Portanto, uma variável pode ser considerada mediadora, quando influencia a relação entre variável independente e variável dependente, de modo que a compatibilidade entre estas se amenize na presença da variável mediadora ou até mesmo chegue a se anular (BARON; KENNY, 1986; VIEIRA, 2009). Se o valor for nulo, entende-se que a mediadora absorveu todo o efeito da variável independente sobre a variável dependente. Resultados nulos são comumente chamados de mediação completa ou pura, uma vez que torna a relação não significativa (VIEIRA, 2009).

Sendo assim, em um primeiro momento utilizou-se regressão para a variável independente e a variável dependentes. Posteriormente, fez-se a análise de regressão da variável independente com as variáveis mediadoras (individualmente) e por fim, a variável independente e a variável dependente incluindo no modelo as variáveis mediadoras.

Utilizou-se do Teste de Sobel, comparando a força do efeito indireto da variável independente sobre a dependente em que a hipótese nula torna esse efeito igual a zero (O valor z deve ser maior do que $\pm 1,96$). O efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é fruto da variável mediadora (VIEIRA, 2009). Teste de Aroian e de Goodman também são recomendados, uma vez que se diferem do teste de Sobel, pelo fato da adição de mais um termo, denominado como a multiplicação dos erros ao quadrado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

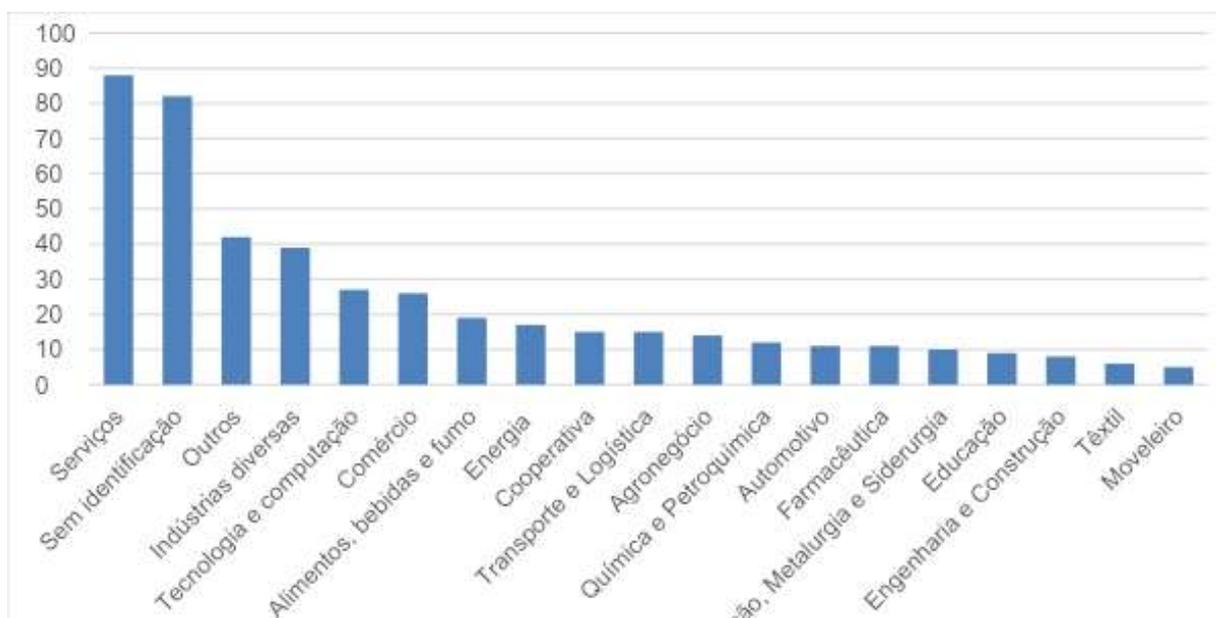
Tem-se nesta seção informações referentes ao perfil da amostra pesquisada e em seguida os testes das hipóteses.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

O perfil da amostra refere-se a todas as empresas participantes do ranking para a seleção das “Melhores Empresas para Trabalhar” de 2017 no Brasil. Totalizou-se como amostra 456 empresas, as quais responderam ao formulário de Índice de Gestão de Pessoas (IQGP) e 250.273 funcionários que participaram da pesquisa sobre o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQTA).

Com relação às empresas, não é permitido a divulgação de seus nomes, porém, pode-se verificar algumas características da amostra, conforme apresenta a Figura 2. Com relação aos setores de atuação das mesmas, destacam-se as empresas de serviços, representando 89 organizações na amostra.

FIGURA 2 – RAMO PRINCIPAL DE ATIVIDADE DA EMPRESA



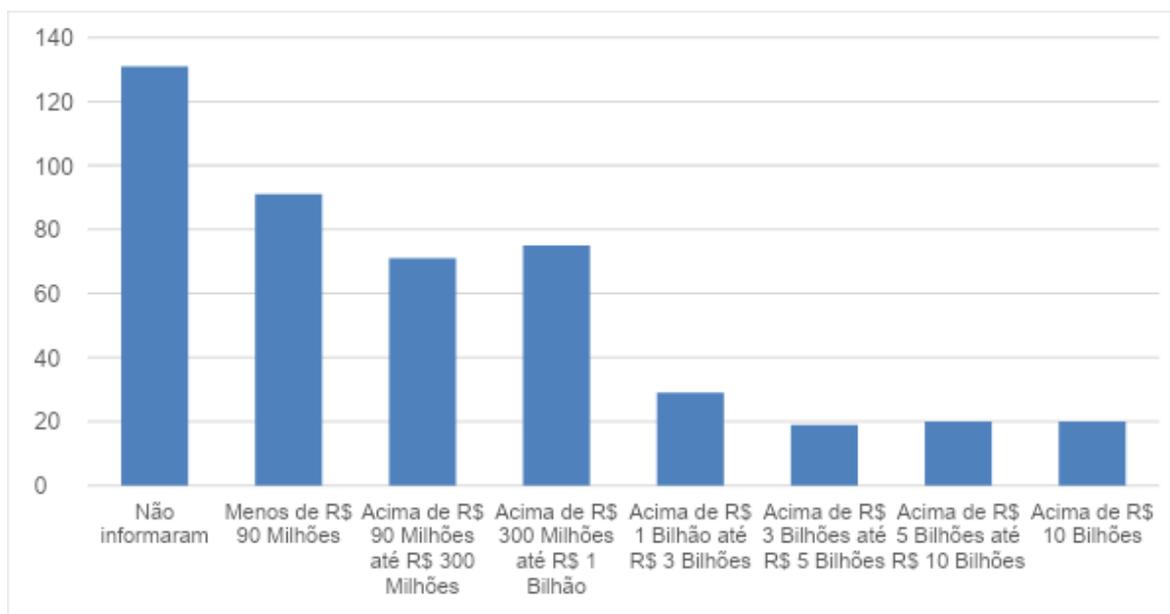
FONTE: Banco de dados pesquisa “Melhores empresas para trabalhar 2017”.

Do número total de empresas apenas 68 delas são de capital aberto, o que representa apenas 14,91% da amostra, sendo as 388 demais de capital fechado. Somente 134 delas declararam atuação em outros países, tendo as demais 322

operações nacionais.

Com relação ao porte destas organizações, a Figura 3 demonstra a classificação das mesmas com relação ao faturamento bruto de suas operações.

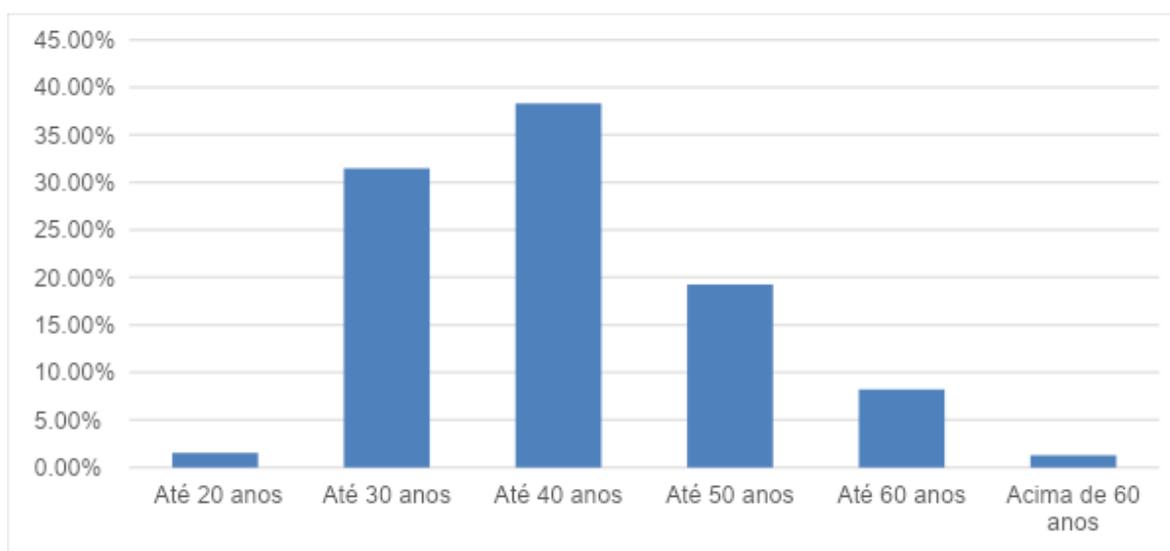
FIGURA 3 – FATURAMENTO BRUTO DAS EMPRESAS EM 2017



FONTE: Banco de dados pesquisa “Melhores empresas para trabalhar 2017”.

Com relação aos funcionários respondentes da pesquisa, tem-se a classificação etária dos mesmos, conforme a Figura 4.

FIGURA 4 – FAIXA ETÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS

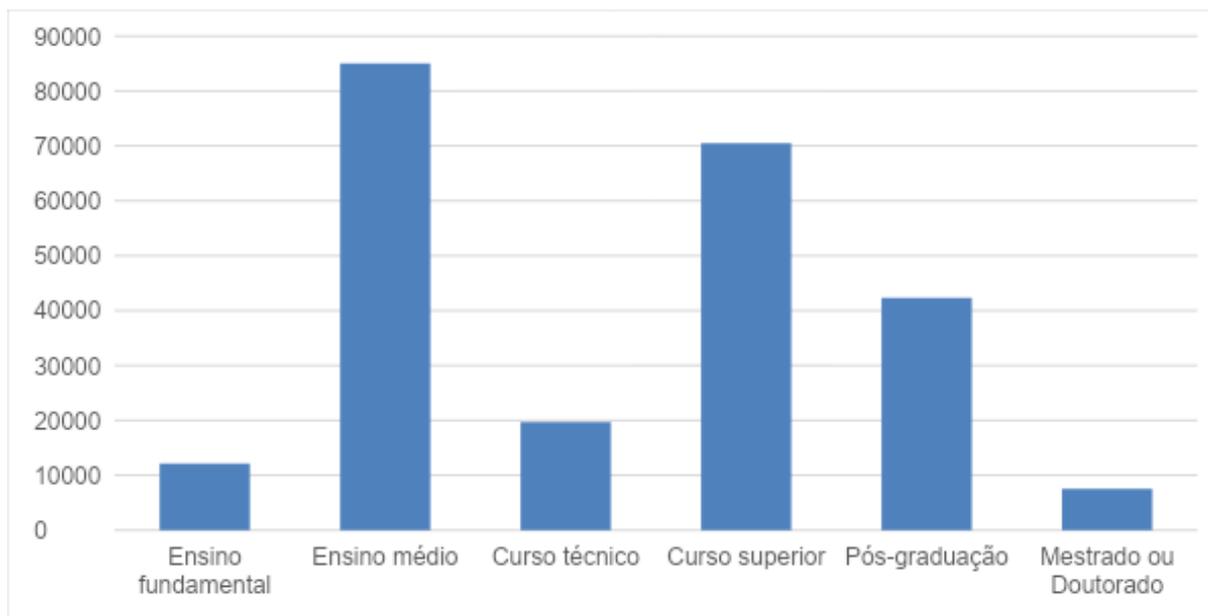


FONTE: Banco de dados pesquisa “Melhores empresas para trabalhar 2017”.

A maioria expressiva destes funcionários têm entre 20 e 50 anos. Apenas 3.376 deles têm até 20 anos, sendo que entre 20 e 30 anos este montante é de 78.776, entre 30 e 40 anos são 95.814 e entre 40 e 50 anos 48.254. Entre 50 e 60 anos, eles contabilizam 20.554 e acima de 60 anos apenas 3.127 funcionários.

Com relação à escolaridade dos mesmos apresenta-se na Figura 5.

FIGURA 5 – ESCOLARIDADE FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS



FONTE: Banco de dados pesquisa “Melhores empresas para trabalhar 2017”.

A pesquisa de escolaridade considerava apenas o ensino concluído. Cursos em andamento ou incompletos não poderiam ser considerados. Assim, tem-se que 12.114 funcionários da pesquisa apresentam ensino fundamental, 85.056 o ensino médio. 19.679 apresentam formação técnica, 70.489 possuem ensino superior, 42.287 pós-graduação lato sensu e 7.570 são mestres ou doutores, 13.078 funcionários pesquisados não responderam à questão.

Mais de 30% dos entrevistados com curso superior o cursaram na área de humanas e 148.529 declararam terem cursado escola pública. 65,2% dos respondentes são do sexo masculino, enquanto que, 31,4% são do sexo feminino, outros 3,4% não declararam o sexo.

4.2 ANÁLISE E PURIFICAÇÃO DOS DADOS PARA PERSON-ENVIRONMENT FIT (P-E FIT)

Primeiramente, realizou-se a análise descritiva como um método que analisa a frequência e dispersão dos dados coletados referente ao índice de P-E FIT. Buscou-se neste momento examinar as medidas de dispersão associadas com a distribuição dos dados referentes às respostas da amostra pesquisa, conforme Tabela 1.

TABELA 1 - ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE *PERSON- ENVIRONMENT FIT*

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
v18	248845	1	5	4,54	,814
v19	247225	1	5	4,25	1,083
v20	249659	1	5	4,24	,978
v21	249280	1	5	4,22	1,081
v22	249602	1	5	4,28	1,015
v23	246271	1	5	4,26	1,018
v24	248222	1	5	4,15	1,124
v25	249065	1	5	4,29	1,015
v26	247090	1	5	4,23	1,059
v27	249126	1	5	4,69	,661
v28	249425	1	5	4,19	1,054
v29	247898	1	5	4,18	1,118
v30	248713	1	5	4,32	1,024
v31	248612	1	5	4,76	,619
v32	246387	1	5	4,11	1,061
v33	249166	1	5	4,14	1,078
v34	248776	1	5	4,41	,907
v35	247041	1	5	4,10	1,182
v36	245017	1	5	4,25	1,124
v37	249350	1	5	4,54	,870
v38	248441	1	5	4,49	,876
v39	248250	1	5	4,56	,820
v40	243798	1	5	4,50	,834
v41	246377	1	5	4,26	1,058
v42	247668	1	5	4,67	,738
v43	244830	1	5	3,98	1,150
v44	246736	1	5	4,04	1,144
v45	245276	1	5	4,19	1,036
v46	243126	1	5	4,05	1,195
v47	246447	1	5	4,19	1,107
v48	243678	1	5	4,27	,969
v49	248437	1	5	4,42	,959
v50	245448	1	5	4,52	,814
v51	246392	1	5	4,37	,992
v52	241544	1	5	3,81	1,312
v53	243177	1	5	3,91	1,085
v54	247250	1	5	4,30	,958
v55	245971	1	5	4,71	,730
v56	247710	1	5	4,31	,933
v57	245661	1	5	4,42	,984
v58	246371	1	5	4,64	,692

(continua...)

v59	245616	1	5	4,53	,848
v60	246482	1	5	4,32	1,009
v61	246494	1	5	4,31	,973
v62	240866	1	5	3,70	1,378
v63	232546	1	5	4,01	1,189
v64	245132	1	5	4,27	1,056
v65	242133	1	5	4,21	1,069
v66	246226	1	5	4,13	1,065
v67	246416	1	5	4,52	,844
v68	244581	1	5	4,07	1,243
v69	241156	1	5	4,35	,932
v70	245150	1	5	4,56	,765
v71	245279	1	5	4,33	,922
v72	245334	1	5	4,26	,960
v73	242992	1	5	3,78	1,278
v74	246291	1	5	4,73	,625
v75	243394	1	5	4,32	1,056
v76	247088	1	5	4,44	,962
v77	245045	1	5	4,32	,990
v78	246165	1	5	4,49	,898
v79	244816	1	5	4,32	1,077
v81	244706	1	5	4,16	1,054
v82	244655	1	5	4,26	1,015
v83	244302	1	5	4,09	1,088
v84	243656	1	5	4,36	,950
v85	243056	1	5	4,26	1,177
v86	245694	1	5	4,44	,916
v87	246320	1	5	3,99	1,250

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora.

Com relação às melhores médias das respostas extraídas da amostra (1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente), tem-se respectivamente 4,76, 4,73 e 4,71 que correspondem às variáveis v31, v74 e v35. A variável v31 corresponde à questão “Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde trabalho”, a variável v74, “Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade”, e a v35, “Participo da definição das minhas metas de trabalho”.

Desta forma, pode-se dizer que em média as percepções mais altas dos funcionários destas empresas relacionam-se ao sentimento de orgulho com relação à organização onde estes pertencem e enfatiza uma realidade de ampla comunicação organizacional em que os funcionários participam das definições estratégicas da empresa, a exemplo, suas próprias metas.

As médias menos expressivas contabilizaram 3,70, 3,78 e 3,81, as quais correspondem as variáveis de pesquisa v62, v73 e v52. A variável v62 corresponde à questão “A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa”, a variável v73, “Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários” e, por fim, a variável v52 “A empresa utiliza critérios justos para

promoção e crescimento na carreira”.

Tem-se deste modo, que em média geral dos respondentes da pesquisa, as menores percepções destes estão relacionadas à remuneração e à oportunidade de crescimento profissional, induzindo que para os mesmos, estes aspectos são os mais deficientes, dentre os demais abordados.

O desvio padrão é uma medida que expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados, indicando quanto estes são uniformes e homogêneos. Quanto mais próximos de 0, infere-se que menor foi a discrepância entre as respostas dos entrevistados.

Desta forma, pode-se dizer que, houve maior homogeneidade de respostas nas variáveis v31, a qual apresentou desvio padrão de 0,619, na v74 com desvio padrão de 0,625 e na v27 com desvio padrão de 0,661. Estas variáveis correspondem respectivamente às questões: “Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde trabalho”; “Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade”; “Eu me sinto preparado para falar com amigos e familiares quando me perguntam sobre a empresa”.

Os maiores desvios padrões da amostra, que inferem nível de discrepância maior entre os respondentes foram observados nas variáveis v62, v52 e v73. A variável v62, com desvio padrão de 1,378 refere-se a questão: “A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa”; A variável v52, com desvio padrão de 1,312 refere-se à “A empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira” e, por fim, a v73 com desvio padrão de 1,278 refere-se a percepção de salário justo pago pela empresa aos seus funcionários.

Alguns aspectos relacionados à remuneração e à oportunidade de crescimento profissional foram identificados analisando-se as menores médias acerca da percepção dos respondentes. Considerando-se que estão evidenciados também com os maiores desníveis padrões, cabe-se supor que a política de remuneração e de promoção de pessoas pode ser bastante diferenciada entre as organizações participantes, fazendo que, para alguns funcionários, esta percepção seja negativa, enquanto que para outros, implique em uma percepção altamente positiva.

Em seguida, após análise descritiva, procedeu-se a análise fatorial para definir estrutura das inter-relações (correlações) entre as variáveis definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamado fatores (KING, 2001).

De acordo com Hair Jr. et al. (1998), no modelo de análise fatorial, cada uma das variáveis pode ser definida como uma combinação linear dos fatores comuns que irão explicar a parcela da variância de cada variável, mais um desvio que resume a parcela da variância total não explicada por estes fatores. A parcela explicada pelos fatores comuns recebe o nome de comunalidade, e a parcela não explicada é chamada de especificidade.

Para definição dos fatores, procedeu-se a análise de comunalidade. As comunalidades podem variar de 0 a 1, sendo que valores próximos de 0 indicam que os fatores comuns não explicam a variância e valores próximos de 1 indicam que todas as variâncias são explicadas pelos fatores comuns. Segundo Hair Jr. (2009), 0,60 seria o mínimo para atestar comunalidade das variáveis, sendo desejável para a maioria delas. Das 70 variáveis, 27 apresentaram comunalidade menor que 0,60 e foram excluídas da amostra (Conforme APÊNDICE A).

Em seguida, com as 43 variáveis buscou-se identificar o número ideal de fatores. Para tanto a Tabela 2, exposta a seguir, exhibe os primeiros 4 fatores utilizados. O parâmetro recomendado pela literatura (HAIR JR. et al., 1998) indica que para os fatores serem relevantes busca-se identificar na análise de autovalores os que indicam raízes latentes ou autovalores maiores que 1 e variância cumulativa representando 65,658%. Os primeiros 4 fatores foram aceitos e confirmados na análise de autovalores.

TABELA 2 - EXTRAÇÃO AUTOVALORES DAS VARIÁVEIS

Fatores	Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	23,064	53,638	53,638	9,807	22,808	22,808
2	2,320	5,396	59,034	6,722	15,633	38,441
3	1,743	4,055	63,088	6,645	15,454	53,896
4	1,105	2,570	65,658	5,058	11,762	65,658

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

Neste sentido, 4 fatores foram considerados. Para certificar este contexto, fez-se uso do teste de Kaiser-Meyer-Oiklin (KMO), que serve também como critério para identificar se um modelo de análise fatorial está sendo utilizado é adequadamente ajustado aos dados, o mesmo varia entre 0 a 1. Quanto mais perto

de 1, mais consistente o resultado. Pallant (2007) sugere 0,6 como um limite razoável. Field (2009) sugere a seguinte escala para interpretar o valor da estatística KMO: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado. Já Hair Jr. et al. (2006) sugerem 0,50 como patamar aceitável. Por fim, para complementar a análise a estatística *Bartlett Test of Sphericity* (BTS) deve ser estatisticamente significativa ($p < 0,05$), conforme Tabela 3.

TABELA 3 - RESULTADOS DO TESTE DE KMO E BARTLETT

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,988
Aprox. Qui-quadrado		7320055,990
Teste de esfericidade de Bartlett	GI	903
	Sig.	,000

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

Como medida de adequação o teste de KMO= 0,988; esfericidade de *Bartlett* $p < 0,000$ atesta a validade para seguir com a análise fatorial.

Procedeu-se à rotação dos dados para identificar a estrutura latente de relações, utilizando como método de extração a análise dos componentes principais, (HAIR JR. et al., 1998; DANCEY; REIDY, 2008; FIELD, 2009), método Varimax com Normalização de Kaiser (HAIR JR. et al., 1998). A matriz rotacionada da análise fatorial é apresentada a seguir, na Tabela 4.

TABELA 4 – ANÁLISE FATORIAL ROTACIONADA

Variável	Matriz de componente rotacionada ^a			
	Fator			
	1	2	3	4
v19 - Minha equipe de trabalho considera meu chefe um líder de respeito e credibilidade	0,782			
v41 - Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	0,775			
v78 - Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	0,757			
v24 - Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	0,752			
v64 - Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	0,742			
v51 - Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe	0,737			
v57 - Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	0,724			
v30 - Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	0,723			
v46 - Meu chefe é coerente e usa o mesmo peso e a mesma medida nas suas decisões	0,722			
v61 - As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	0,708			
v75 - As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento	0,637			
v82 - Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os	0,594			(continua...)

objetivos da empresa	
v43 - Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	0,588
v25 - Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	0,581
v20 - Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	0,497
v62 - A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	0,677
v52 - A empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira	0,670
v73 - Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	0,662
v47 - Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho	0,576
v44 - Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	0,575
v63 - Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho	0,555
v48 - Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa	0,548
v26 - Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	0,544
v81 - Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas	0,523
v29 - Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	0,523
v66 - Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	0,510
v45 - Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados	0,510
v42 - Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	0,773
v59 - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	0,753
v67- Tenho confiança na empresa em que trabalho	0,680
V18 - Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	0,662
v34 - Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	0,655
v70 - Concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	0,654
v69 - Meus valores pessoais são muito similares aos valores defendidos pela minha empresa	0,591
v77 - A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional	0,580
v86 - O trabalho que realizo nesta empresa apresenta desafios que estimulam o meu desenvolvimento	0,495
v28 - Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	0,786
v83 - Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho	0,773
v33 - Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time	0,713
v56 - Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem	0,693
v71 - As pessoas que trabalham na minha equipe estão procurando melhorar aquilo que fazem	0,630
v53 - Nesta empresa, posso confiar nos colegas de outras áreas	0,583
v54 - O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários	0,486

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

De acordo com Hair Jr. et al. (2005) e Field (2009), após o pesquisador realizar a análise de dimensionalidade deve verificar a confiabilidade que, segundo Hair et al. (2005, p. 489), “é uma medida da consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles ‘indicam’ o construto latente (não observado) em comum”.

Após identificação dos fatores, procedeu-se a análise de alfa de Cronbach, este muitas vezes referido como o principal estimador de confiabilidade, o mesmo não é o único. Não há um valor mínimo definido para o coeficiente alfa de Cronbach ser aceito como adequado, mas a literatura recomenda o valor de 0,70 como mínimo aceitável (OVIEDO; CAMPO-ARIAS; 2005; HORA et al., 2010).

A análise de confiabilidade, bem como a purificação da escala, deve auxiliar o pesquisador sobre a pertinência ou não de um item em determinado levantamento de dados (HORA et al., 2010). Conforme demonstrado nas Tabelas 5, 6, 7 e 8, os valores de confiabilidade dos fatores encontrados foram acima de 0,7 o que valida os mesmos.

A Tabela 5 apresenta os valores referente ao coeficiente de Alfa de Cronbach das variáveis que compõem o fator 1, apresentando para o mesmo 0,964. Pode-se interpretar que havendo a eliminação de determinada variável o índice seria alterado para o valor correspondente discriminado na última coluna.

TABELA 5 – COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 1

Alfa de Cronbach	Variável	Variância	Correlação	Alfa de Cron. Del. o item
0,964	v19	1,059	0,640	0,961
	v41	1,062	0,634	0,960
	v78	1,084	0,640	0,961
	v24	1,052	0,638	0,961
	v64	1,062	0,637	0,961
	v51	1,072	0,642	0,961
	v57	1,072	0,646	0,962
	v30	1,068	0,641	0,961
	v46	1,039	0,636	0,961
	v61	1,073	0,635	0,960
	v75	1,064	0,644	0,962
	v82	1,068	0,641	0,961
	v43	1,046	0,641	0,961
	v25	1,069	0,646	0,962
	v20	1,073	0,656	0,963

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

A Tabela 6 concerne ao valor referente ao coeficiente de Alfa de Cronbach das variáveis agrupadas no Fator 2, apresentando para o mesmo 0,937.

TABELA 6 – COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 2

Alfa de Cronbach	Variável	Variância	Correlação	Alfa de Cron. Del. o item
0,937	v62	1,236	0,572	0,935
	v52	1,254	0,553	0,929
	v73	1,261	0,571	0,934
	v47	1,300	0,569	0,933
	v44	1,291	0,553	0,929
	v63	1,286	0,556	0,930
	v48	1,328	0,556	0,931
	v26	1,315	0,572	0,934
	v81	1,312	0,561	0,932
	v29	1,299	0,562	0,932
	v66	1,307	0,565	0,932
	v45	1,314	0,561	0,932

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

A Tabela 7 concerne ao valor referente ao coeficiente de Alfa de Cronbach das variáveis agrupadas no Fator 3, apresentando para o mesmo 0,925.

TABELA 7 – COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 3

Alfa de Cronbach	Variável	Variância	Correlação	Alfa de Cron. Del. o item
0,925	v42	0,745	0,577	0,915
	v59	0,724	0,590	0,918
	v67	0,724	0,574	0,913
	V18	0,731	0,589	0,917
	v34	0,711	0,578	0,914
	v70	0,742	0,586	0,917
	v69	0,706	0,588	0,918
	v77	0,690	0,583	0,916
	v86	0,709	0,597	0,920

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

A Tabela 8 concerne ao valor referente ao coeficiente de Alfa de Cronbach das variáveis agrupadas no Fator 4, apresentando para o mesmo 0,904.

TABELA 8 – COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH - FATOR 4

Alfa de Cronbach	Variável	Variância	Correlação	Alfa de Cron. Del. o item
0,904	v28	1,013	0,570	0,887
	v83	1,002	0,560	0,883
	v33	1,004	0,560	0,884
	v56	1,052	0,574	0,890
	v71	1,058	0,580	0,892
	v53	1,002	0,583	0,894
	v54	1,045	0,586	0,894

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

Por meio prático, consegue-se observar ganhos significativos na confiabilidade das medições realizadas através do descarte de um ou mais itens (MATTHIENSEN, 2011). Estando todos os fatores bem próximos a 0,9 não houve necessidade de eliminação de nenhum dos mesmos.

Com os fatores identificados e devidamente confirmados, procedeu-se à nomeação dos mesmos, de forma que refletisse as variáveis pertencentes àquele fator, conforme Tabela 9.

TABELA 9 - DENOMINAÇÃO DOS FATORES DE *PERSON-ENVIRONMENT FIT*

Fator	Indicadores por fator	
1	v19 - Minha equipe de trabalho considera meu chefe um líder de respeito e credibilidade.	P-S FIT
	v41 - Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	
	v78 - Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	
	v24 - Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	
	v64 - Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	
	v51 - Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe	
	v57 - Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	
	v30 - Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	
	v46 - Meu chefe é coerente e usa o mesmo peso e a mesma medida nas suas decisões	
	v61 - As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	
	v75 - As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento	
2	v82 - Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	P-J FIT
	v43 - Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	
	v25 - Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	
	v20 - Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	
	v62 - A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	
	v52 - A empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira	
	v73 - Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	
	v47 - Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho	
	v44 - Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	
	v63 - Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho	
v48 - Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa		
v26 - Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	(continua...)	
v81 - Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas		

	v29 - Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	
	v66 - Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	
	v45 - Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados	
	v42 - Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	
	v59 - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	
	v67- Tenho confiança na empresa em que trabalho	
	V18 - Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	
3	v34 - Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	
	v70 - Concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	P-O FIT
	v69 - Meus valores pessoais são muito similares aos valores defendidos pela minha empresa	
	v77 - A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional	
	v86 - O trabalho que realizo nesta empresa apresenta desafios que estimulam o meu desenvolvimento	
	v28 - Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	
	v83 - Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho	
	v33 - Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time	
4	v56 - Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem	
	v71 - As pessoas que trabalham na minha equipe estão procurando melhorar aquilo que fazem	P-G FIT
	v53 - Nesta empresa, posso confiar nos colegas de outras áreas	
	v54 - O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários	

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

Os fatores nominados, inclusive, confirmam com as dimensões que a literatura atribui ao construto P-E FIT (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005) e identificados também nos trabalhos de Appio (2015), Andela e Van Der Doef (2018) e Lee et al. (2017).

Para efeito de análises subsequentes, utilizou-se a média conjunta das variáveis que pertencem a cada dimensão de *Person-Environment Fit* (P-E FIT): *Person-Supervisor Fit* (P-S FIT), *Person-Job Fit* (P-J FIT), *Person-Organization Fit* (P-O FIT) e *Person-Group Fit* (P-G FIT).

4.3 ANÁLISE E PURIFICAÇÃO DOS DADOS DAS PRÁTICAS DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Todas as 456 empresas da amostra de pesquisa integraram o cálculo. Para esta variável procedeu-se a tabulação utilizando-se números absolutos devido à complexidade das práticas das Relações Interpessoais. Sendo que para cada uma das empresas foi atribuído um valor.

Atribui-se um ponto para cada prática declarada por organização. Atribuindo-se 0 quando a mesma declarava não possuir práticas relacionadas às questões descritas no anexo B. Os valores foram tabulados cumulativamente permitindo gerar uma pontuação de 0 ponto 20 pontos por empresa, conforme a declaração de

existência das mesmas (Verificar anexo A).

4.4 ANÁLISE E PURIFICAÇÃO DOS DADOS DE *TURNOVER*

Como o *turnover* representa a rotatividade de pessoas em uma organização foi calculado o número percentual deste índice com relação à sua totalidade de funcionários.

Operacionalizou-se o cálculo por empresa utilizando-se o número total de demissões no ano de 2017 (variável 156 da base de dados IQGP) acrescido do número de admissões no ano de 2017 (variável 157 da base de dados IQGP) dividido por dois. O resultado foi dividido pelo número total de empregados (variável 30 da base de dados IQGP) multiplicado por 100.

4.5 TESTE DE CORRELAÇÃO, REGRESSÃO E MEDIAÇÃO

Antes de proceder a análise de regressão linear e testes de mediação procedeu-se a análise de correlação. Análise de correlação neste estudo teve como finalidade investigar a relação entre as variáveis: Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e P-E FIT.

Esta verificação deu-se como importante para certificar que as mesmas não refletem o mesmo conceito organizacional, uma vez que teoricamente seria possível, por momento, indagar se representavam variáveis similares.

O método usualmente conhecido para análise de correlação entre duas variáveis é o Coeficiente de Correlação *r* Pearson. Este coeficiente (*r*) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis (KOZAK, 2009).

Como demonstrado na Tabela 10, existe correlação entre as variáveis, no entanto, pode-se considerar que esta correspondência é baixa, uma vez que valores do coeficiente (*r*) demonstram-se distantes da referência de -1 ou +1.

TABELA 10 – ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E PERSON- ENVIRONMENT FIT

		PGRI	F1 P-S FIT	F2 P-J FIT	F3 P-O FIT	F4 P-G FIT
Práticas de gestão das Relações Interpessoais	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	1				
Fator 1 P-S FIT	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,091 ,085	1			
Fator 2 P-J FIT	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,310** ,000	,225** ,000	1		
Fator 3 P-O FIT	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,188** ,000	,352** ,000	,226** ,000	1	
Fator 4 P-G FIT	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,212** ,000	,246** ,000	-,008 ,883	,290** ,000	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

FONTE: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

P-S FIT e P-J FIT apresentaram grau de correlação significativa igual a ,225. P-S FIT refere-se ao entendimento que os funcionários têm em relação ao seu chefe (relação de confiança, respeito a opinião dos funcionários, receber orientações, ajuda, contar com o chefe, estímulo, receber avaliações, imparcialidade...). P-S FIT está correlacionado com o Fator P-J FIT (salário, justiça salarial, trabalho desafiador...). O resultado pode expressar o fato que gestores confiáveis é que fazem a alocação das pessoas ao trabalho e praticam as políticas organizacionais; sendo assim, a percepção favorável sobre o gestor influencia a percepção sobre o próprio trabalho. Ou, posto de outra forma, a satisfação com a adequação entre as próprias competências e o trabalho realizado é, em parte, mérito do gestor imediato, que é quem faz esta alocação, promovendo assim satisfação, melhor desempenho e produtividade (SU; MURDOCK; ROUNDS, 2015).

Em P-O FIT e P-S FIT a correlação é de ,352. Trata-se da maior correlação constatada na presente pesquisa. O resultado sinaliza que funcionários associam normas e valores da organização ao alinhamento com seu gestor. Uma vez que o gestor é o “canal” mediante o qual tais normas e valores se apresentam aos funcionários, o resultado não surpreende. Desta forma, gestores que “agem conforme o discurso” (*walk the talk*), “vendem” positivamente as normas organizacionais e influenciam uma percepção favorável dos funcionários em relação a estas normas. Em sentido inverso, gestores que não seguem o discurso, fragilizam a percepção da adequação das normas – no mínimo, por sinalizar que a organização permite que pessoas “incoerentes” estejam em posição de gestão. Neste sentido, Dienesch e Liden (1986) destacam que a contribuição do líder para

direcionar a qualidade do trabalho, orientar as atividades em direção aos objetivos correspondentes, fomentar a lealdade, fundamentado na expressão de apoio público e afeição mútua entre líder e equipe. Para Vianen (2018), isso ocorre devido ao fato de que o supervisor pode promover comportamentos de trabalho que coincidem com os valores e metas da organização, que resultam em um desempenho positivo e recompensa aos envolvidos.

Os fatores P-G FIT e P-S FIT apresentaram grau de correlação significativa igual a ,246. A compatibilidade interpessoal entre os indivíduos e seus grupos de trabalho está relacionada à ajuda mútua entre a equipe, confiança, compartilhamento de atividades, confiança nos colegas (P-G FIT). O Fator mostrou-se correlacionado com o P-S FIT, associado a aspectos de liderança, respeito, participação, credibilidade, confiança, atenção a opiniões, auxílio, estímulo, coerência, clareza e contribuição por parte do chefe. Assim, um gestor inspirador propicia coesão e confiança na equipe sob sua gestão. Pesquisas destacam que a noção da relação entre o líder e os seus subordinados é a principal contribuição para o sistema de liderança. Tais relações são enfatizadas pelos papéis desenvolvidos pelos subordinados ao negociarem com o seu gestor (VANCOUVER; SCHMITT, 1991), e reflete na coesão do grupo, assim como também é influenciada.

A análise de correlação entre os fatores P-O FIT e P-J FIT resultou em um grau de correlação significativa de ,226. O Fator P-O FIT refere-se à avaliação que os funcionários fazem das normas e valores organizacionais (traduzidos nesta pesquisa em indicadores/ variáveis de processos, procedimentos e rotinas de trabalho, treinamentos, tarefas, disseminação de informações, receber sugestões dos funcionários, oportunidades, critérios para crescimento profissional, valorização, reconhecimento). P-O FIT mostrou-se correlacionado com o P-J FIT, ou seja, a percepção de ajuste entre si e seu trabalho. Uma forma de interpretar este resultado é que valores e políticas organizacionais percebidos como adequados permitem melhor alocação dos funcionários a atribuições alinhadas a suas competências. Ou seja, boas políticas organizacionais propiciam que funcionários sejam destinados a ocupações que melhor aproveitam suas competências – e com impacto maior que o gestor, dado que a correlação de P-J FIT com P-O FIT é maior que a com P-S FIT (,226 x ,225). Uma maneira inversa de olhar este resultado (dado que se trata de correlação e não causa) é que funcionários bem ajustados a seu trabalho atribuem tal ajuste mais a políticas

organizacionais (P-O FIT) do que à interferência do gestor imediato (embora este também influencie, dada a existência de correlação). Independente de direções de causalidade, P-O FIT e P-J FIT se reforçam mutuamente.

Follmer (2016) destaca que este ajuste traz resultados positivos para os indivíduos e as organizações. Para as organizações, o conceito de adequação aplica-se não apenas a encontrar a pessoa certa para executar cada trabalho, mas também em encontrar pessoas que são confortáveis e produtivas. Por outro lado, os indivíduos também se beneficiam da adequação porque satisfaz diferentes necessidades essenciais e desempenha um papel de bem-estar aos indivíduos envolvidos.

Van Vianen, Shen e Chuang (2011) complementam que os funcionários que percebem a adequação estão em melhor situação do que aqueles que não percebem o ajuste. Assim, os indivíduos que se “alinhados” estão mais satisfeitos com seu trabalho, são mais ligados à organização e tendem a ter um melhor desempenho.

P-G FIT e P-O FIT apresentaram correlação de ,290. A compatibilidade interpessoal entre os indivíduos e seus grupos de trabalho está correlacionado com normas e valores organizacionais. Uma possível interpretação é que normas e valores fortemente compartilhados estabelecem uma base que reforça a confiança mútua e trabalho em equipe e, vice-versa, forte adesão à equipe realimenta a visão de importância dos valores e normas organizacionais (assumindo-se que práticas da equipe não sejam disfuncionais e contrárias à organização, situação em que a correlação seria negativa).

A Tabela 11 apresenta os resultados dos testes das hipóteses (H_1 e H_2). No modelo 1 a variável dependente (V.D. *Turnover*) é expressa em função da variável independente (conjunto de práticas de Gestão das relações interpessoais), enquanto nos modelos 2, 3, 4 e 5 as variáveis Mediadoras (MED1; MED2; MED3; MED4) são expressas em função da variável independente (conjunto de práticas de Gestão das Relações Interpessoais).

TABELA 11 - RESULTADO DA ANÁLISE DE REGRESSÃO

	Passo 1	Passo 2			
	V. D. Índice de <i>Turnover</i>	(MED1) P-S FIT	(MED2) P-J FIT	(MED3) P-O FIT	(MED4) P-G FIT
(V.I.)	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Práticas de Gestão das Relações Interpessoais	-1,296*** (0,504)	0,011*** (0,006)	0,052*** (0,008)	0,032*** (0,009)	0,031*** (0,008)
Constante (<i>unstandardized</i>)	30,283*** (2,549)	30,283*** (0,030)	-0,241*** (0,039)	-0,194*** (0,042)	-0,108*** (0,036)
F	5,678	2,964	38,234	13,071	16,831
<i>p-value</i>	0,018	0,086	0,000	0,000	0,000
R ²	0,016	0,008	0,096	0,035	0,045
R ² ajustado	0,013	0,005	0,094	0,032	0,042

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Fonte: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

O teste de regressão do Modelo 1 indicou que o conjunto das práticas de Gestão das Relações Interpessoais têm influência negativa e significativa (-1,296***) sobre os índices de *Turnover*, suportando a Hipótese H₁.

Percebeu-se que o conjunto de práticas de Gestão das relações interpessoais influencia os índices de *Turnover*, de modo que a utilização de sistemas trabalho de alta *performance* (HPWS) está associado com menor *Turnover*. Este resultado relaciona-se aos resultados apresentados por Tibola (2012) e Appio e Fernandes (2015), que identificaram que práticas de gestão de pessoas exerciam papel preditivo na rotatividade de funcionários, influenciando negativamente.

As relações entre funcionários, neste estudo identificadas como Gestão das Práticas de Relações Interpessoais já haviam sido entendidas como uma HPWS chave nos estudos de Huselid (1995); Guthrie (2001); Posthuma et al. (2013).

A qualidade dessas relações e o ambiente de trabalho como influência na decisão dos funcionários em permanecerem ou deixarem uma organização também foram corroborados nos trabalhos Chuang e Liao (2010), o qual foi realizado por meio de múltiplas fontes com 133 organizações de Taiwan. Da mesma forma, Kim e Wright (2011) identificaram fatores contingentes na escolha voluntária de sistemas de trabalho e concluíram que as relações pessoais em conexão com HPWS refletem em alto nível de comprometimento dos funcionários. Ademais, reduzir índices de rotatividade é importante para a gestão organizacional, uma vez que o investimento em funcionários tende a ser mais expressivo (POSTHUMA et al., 2013).

Entendimento também presente no estudo de Selden, Schimmoller e Thompson (2013), que investigaram a rotatividade voluntária dos funcionários de governo estadual dos EUA e identificaram que a existência de práticas de HPWS impactam na decisão dos novos funcionários em permanecer ou sair da organização.

A rotatividade voluntária, um dos indicadores que compõem o índice de *turnover*, também foi investigada por Selden e Sowa (2015), que buscaram compreender o impacto das HPWS em 162 organizações não governamentais americanas e destacam que melhores níveis de relações com seus funcionários manifestaram menor nível de rotatividade voluntária, tendo a compensação com um fator preditivo deste contexto.

Nos modelos que correspondem a segunda parte da análise, avaliou-se a Hipótese H₂, nesta infere-se que o conjunto de práticas de Gestão das Relações Interpessoais afeta positivamente o P-E FIT, suportando assim as hipóteses H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} e H_{2d}.

O modelo 2 refere-se ao pressuposto de que as práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente o P-S FIT, suportando a hipótese H_{2a}. Considera-se, deste modo que, quanto mais aplicadas forem as práticas de Gestão das Relações Interpessoais, maior o alinhamento entre as pessoas e sua relação com supervisores, com coeficiente 0,011, com nível de significância $p < 0,01$.

O P-S FIT inclui as seguintes afirmações: v19 - “Minha equipe de trabalho considera meu chefe um líder de respeito e credibilidade”; v41 - “Tenho confiança naquilo que meu chefe diz”; v78 - “Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe”; v24 - “Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais”; v64 - “Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe”; v51 - “Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe”; v57 - “Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação”; v30 - “Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho”; v46 - “Meu chefe é coerente e usa o mesmo peso e a mesma medida nas suas decisões”; v61 - “As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho”; v75 - “As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem com o meu desenvolvimento”; v82 - “Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa”; v43 - “Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem”; v25

– “Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito meu trabalho”;
v20 – “Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho”.

Este resultado sinaliza que o relacionamento entre as pessoas e gestores se faz importante no alinhamento organizacional. O gestor representa o elo de ligação entre estes e a alta administração, sendo que quando são percebidos de forma positiva influenciam uma percepção favorável da organização. No sentido contrário, contribuem para gerar um clima organizacional de insegurança e conseqüentemente de descomprometimento. O papel das lideranças é mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas. Ademais, Ribeiro (2005) destaca que para reter talentos dentro da empresa, a área de RH deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais.

O modelo 3 suporta a hipótese H_{2b}, inferindo que as práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente o P-J FIT. Quanto mais aplicadas forem as práticas de Gestão das Relações Interpessoais, maior o alinhamento entre as pessoas e seu trabalho, apresentando coeficiente 0,052 e nível de significância de $p < 0,01$.

O alinhamento P-J FIT, inclui as seguintes afirmações: v62 - “A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa”; v52 - “A empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira”; v73 - “Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários”; v47 - “Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho”; v44 - “Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa”; v63 - “Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho”; v48 - “Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa”; v26 - “Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa”; v81 - “Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas”; v29 - “Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer”; v66 - “Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes”; v45 - “Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados”; v42 - “Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa”.

O relacionamento interpessoal contribui com o alinhamento entre funcionários e seu próprio trabalho, uma vez que permite trocas de cunho teórico e

técnico. O compartilhamento de informações dentro das organizações permite maior clareza na execução de tarefas, bem como, contribui para um clima organizacional de segurança.

O modelo 4 suporta a hipótese H_{2c} , onde infere-se que as práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam positivamente o P-O FIT. Quanto mais aplicadas forem as práticas de Gestão das Relações Interpessoais, maior o alinhamento entre as pessoas e sua relação com a organização, apresentando coeficiente 0,032, e nível de significância de $p < 0,01$.

P-O FIT inclui as seguintes afirmações: v59 - “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim”; v67- “Tenho confiança na empresa em que trabalho”; V18 - “Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar”; v34 - “Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor”; v70 - “Concordo com os objetivos da empresa em que trabalho”; v69 - “Meus valores pessoais são muito similares aos valores defendidos pela minha empresa”; v77 - “A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional”; v86 - “O trabalho que realizo nesta empresa apresenta desafios que estimulam o meu desenvolvimento”.

Prediz-se que o relacionamento interpessoal esteja relacionado ao alinhamento entre funcionários e organizações, uma vez que quando se compartilha de valores semelhantes há identificação entre estes agentes. Por meio dos relacionamentos os funcionários vivenciam o clima organizacional e sua identificação com o mesmo vai ter como consequência uma maior proximidade da organização. Sentimentos de pertencimento e orgulho contribuem para resultados organizacionais mais satisfatórios.

Por fim, o modelo 5 suporta a hipótese H_{2d} , onde infere-se que o conjunto de práticas de Gestão das Relações Interpessoais afeta positivamente o P-G FIT. Quanto mais aplicadas forem as práticas de Gestão das Relações Interpessoais, maior o alinhamento entre as pessoas e seus grupos de trabalho, apresentando coeficiente de 0,031 e nível de significância de $p < 0,01$.

O P-G FIT inclui as seguintes afirmações: v28 - “Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras”; v83 - “Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho”; v33 - “Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time”; v56 - “Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem”; v71 - “As pessoas que trabalham na minha equipe

estão procurando melhorar aquilo que fazem”; v53 - “Nesta empresa, posso confiar nos colegas de outras áreas”; v54 - “O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários”.

Infere-se que o bom relacionamento entre pessoas com seus grupos de trabalho contribui para o maior alinhamento entre o indivíduo e o seu grupo de trabalho. Um bom clima organizacional reforça o espírito de equipe e de confiança mútua. O relacionamento de equipes é tido em muitas pesquisas como um preditor de sucesso, uma vez que os resultados organizacionais dependem de esforços conjuntos.

Como contextualizado, há evidências que sustentam as hipóteses H₂ (H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} e H_{2d}), conforme exposto, no entanto, o modelo apresentado tem baixo poder de explicação. Esta realidade pode estar atrelada aos limitantes desta pesquisa, que utiliza-se da amostra de maneira conjunta, desconsiderando tamanho, porte, área de atuação e complexidade das organizações pesquisadas e pode influenciar pontualmente em alguns resultados.

Pode também ser influenciado pela questão de estar-se utilizando de apenas um conjunto de prática de singular (Práticas de Gestão das Relações Interpessoais), quando o resultado pode estar associado à sinergia com demais práticas de gestão de pessoas.

Para seguir a análise do efeito de mediação, considerou-se os argumentos utilizados por Baron e Kenny (1986), onde a variável independente deve estar significativamente relacionada com a variável dependente e com as variáveis mediadoras. Os resultados dos Modelos 1, 2, 3, 4 e 5 permitem a sequência nos testes uma vez que se apresentaram como significativos e atendem aos pressupostos.

De acordo com os mesmos autores para se investigar se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é resultante da variável mediadora, recomenda-se a utilização de Teste de Sobel, Teste de Aroian e Teste de Godman (valor deve ser maior do que $\pm 1,96$), para saber se o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente é fruto da variável mediadora (VIEIRA, 2009), estes estão apresentados na Tabela 12.

TABELA 12 - EFEITO MEDIADOR DE PERSON-ENVIRONMENT FIT

Variáveis	Turnover Modelo 1	Turnover Modelo 2	Turnover Modelo 3	Turnover Modelo 4	Turnover Modelo 5
Práticas de Gestão das Relações Interpessoais	-1,296***	-1,450***	-1,599***	-1,040*	-1,269**
(MED1)	(0,544)	(0,540)	(0,571)	(0,550)	(0,557)
P-S FIT	-	14,096***	-	-	-
(MED2)	-	(4,472)	-	-	-
P-J FIT	-	-	5,822*	-	-
(MED3)	-	-	(3,405)	-	-
P-O FIT	-	-	-	-7,881**	-
(MED4)	-	-	-	(3,174)	-
P-G FIT	-	-	-	-	-0,877
Constante (unstandardized)	30,283*** (2,549)	30,982*** (2,582)	31,687*** (2,672)	28,757*** (2,604)	30,189*** (2,585)
F	5,678	7,878	4,316	5,962	2,859
p-value	0,018	,000	0,014	0,003	0,059
R ²	0,016	0,042	0,024	0,032	0,016
R ² ajustado	0,013	0,037	0,018	0,027	0,010
Efeito Mediador (V.I. -> MED -> V.D)	-	0,155	0,301	-0,252	-0,027
Teste de Sobel	-	0,166	1,655*	-2,036**	-0,232
Teste de Arolan	-	0,159	1,637	-1,984**	-0,223
Teste de Goodman	-	0,175	1,674*	-2,091**	-0,243

* p<0,1 ** p<0,05 *** p<0,01

Fonte: Extraído do software SPSS e adaptado pela autora (2019).

De acordo com os resultados dos testes de mediação expostos na Tabela 12, observa-se, em primeiro lugar, que as variáveis P-S FIT (MED1), P-J FIT (MED2) e P-G FIT (MED4) não são mediadoras na relação entre o conjunto de práticas de gestão das Relações Interpessoais e Performance dos índices de *Turnover*, rejeitando as Hipóteses H_{3a}, H_{3b} e H_{3d}. Esse resultado pode ser visualizado nos testes de Sobel, Arolan e Goodman que não foram significativos e indicam coeficientes menores do que 1,96 – a literatura indica que coeficiente deve ser superior a 1,96 para significância de p<0,05 (HAIR JR. et al., 2005).

Cabe então dizer que o alinhamento P-E Fit (P-S FIT, P-J FIT e P-G FIT) não medeia a relação entre as práticas de Gestão das Relações Interpessoais e os índices de *Turnover* investigados neste estudo.

Em outras palavras, embora haja uma relação positiva entre Práticas de Relacionamento Interpessoal e P-S FIT, P-J FIT e P-G FIT constata-se que a relação não é mediadora de índices de *Turnover*, sendo que o alinhamento que impacta em melhoria do índice de *Turnover* é proveniente de outras fontes. As variáveis testadas e consideradas mediadoras não absorvem o efeito das práticas de gestão das Relações Interpessoais e *Turnover*.

A variável P-O FIT (MED3), entretanto, pode ser considerada mediadora, confirmando as hipóteses H_{3c}, pois atendeu aos testes de Sobel (-2,036**), Aroian (-1,984**) e Goodman (-2,091**) que foram significativos e indicaram coeficientes dentro dos padrões propostos pela literatura ($\pm 1,96$) com significância de $p < 0,05$ (HAIR JR. et al., 2005), de modo que o efeito da relação entre as Práticas de Relações Interpessoais e Turnover (-1,296) foi amenizada na presença da variável mediadora P-O FIT (-0,252), conforme orientado pela literatura (BARON; KENNY, 1986; VIEIRA, 2009), mesmo que o poder de explicação dos modelos é baixo pois apresentaram resultados de representatividade frágeis.

Assim, entende-se que há alguma contribuição do alinhamento P-O FIT na relação entre Práticas das Relações Interpessoais sobre o *Turnover*. Esta conjuntura, se analisada, parece elucidar a percepção de que a identificação entre os funcionários e a organização, dada por meio do compartilhamento de valores similares, influencia na intenção dos funcionários de permanecer na organização e esta é fomentada pelas práticas em estudo, que contribuem para a disseminação deste entendimento.

Ao analisar este resultado pode-se inferir que o P-J FIT não contribua na relação entre Práticas das Relações Interpessoais sobre o *Turnover*, uma vez que, este alinhamento esteja relacionado diretamente com as atividades a serem executadas pelo indivíduo, o trabalho a ser realizado propriamente dito, tendo assim pouco efeito sobre relacionamentos e sua relação com a intenção de rotatividade. Além do mais, ainda que este impacte diretamente na satisfação dos funcionários e seja a satisfação um dos fatores que impulsionam a retenção de pessoas, pode-se compreender que haja outros fatores determinantes nesta relação ou ainda que possa haver o entendimento por parte dos funcionários que esta satisfação advinda da realização de sua atividade propriamente dita, pode ser satisfeita em outra organização, o que não contribui efetivamente na intenção negativa de rotatividade voluntária.

Entende-se também que os ajustes P-S FIT e P-G FIT não contribuem na relação entre Práticas das Relações Interpessoais sobre o *Turnover*, cabendo-se considerar que outras variáveis podem ser relevantes para estes alinhamentos. Ainda que o relacionamento interpessoal interfira diretamente na qualidade das relações com supervisores e com demais integrantes dos grupos de trabalho, ao que se pode perceber, essas associações se contextualizam de forma complexa e

sofrem interferências de outros fatores. Não só o relacionamento estabelecido, mas questões contingenciais, como recompensa, nível de exigência, satisfação e sentimentos de pertencimento e confiança podem, por exemplo, influenciar esta realidade.

Assim, diante de todo o contexto apresentado, pode-se compreender que existam outros elementos além das Práticas de Relacionamento Interpessoal que impactem nestes alinhamentos e gerem efeitos sobre os índices de *Turnover*. Práticas de remuneração, desenvolvimento e promoção de pessoas podem estar diretamente relacionadas a este contexto.

Este trabalho concentrou-se em analisar se P-E FIT em suas quatro dimensões medeia a relação entre as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e índice de *Turnover* nas empresas pesquisadas, no entanto, ainda de acordo com a Tabela 12, o resultado da regressão linear demonstra uma ligação direta entre estes alinhamentos e o *Turnover*.

A relação entre P-S FIT e *Turnover* apresentou coeficiente -1,450 com significância de $p < 0,01$, da mesma forma, o ajuste P-J FIT -1,599 com significância $p < 0,1$ e o alinhamento P-G FIT coeficiente de -1,269 e significância de $p < 0,5$, o que compreende dizer que quanto maior estes alinhamentos, menor tende a ser a rotatividade dos funcionários da empresa.

O impacto representado neste contexto corrobora com diversos outros estudos. Como o apresentado por Tak (2011), que teve como amostra de pesquisa 297 funcionários de organizações Coreanas. Seu estudo identificou que o “modelo” está significativamente correlacionado aos ajustes de P-O FIT e P-J FIT, sugerindo que funcionários percebem de forma mais nítida estes alinhamentos e concluindo ainda que o passar do tempo faz com que o ajuste P-J FIT seja intensificado. As três dimensões (P-O FIT, P-J FIT e P-S FIT) de ajustes se correlacionaram negativamente com a intenção de rotatividade ao longo do tempo.

Lyon e O'Brien (2006) investigaram o impacto de P-E FIT em satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em funcionários afro-americanos. A análise correlacionou a resposta de 204 funcionários e concluiu que as percepções deste ajuste explicaram o nível de variação em satisfação de trabalho em 43,20% e a intenção de rotatividade em 20,20%. A correlação entre satisfação de trabalho e intenção de saída da organização também se apresentou negativa o que compreende que este é um preditor de retenção de pessoas.

O estudo empírico realizado por Memon et al. (2014) concluiu que o ajuste P-O FIT (em termos de valores e congruências de metas) fornece significativo apelo psicológico e por consequência envolvimento dos funcionários. Sendo que, ao longo prazo, indivíduos com mais alto nível de envolvimento teriam menor probabilidade de deixar a organização voluntariamente. O trabalho propõe que satisfação tem efeito mediador sobre intenção de rotatividade de funcionários.

McCulloch e Turban (2007) examinaram o valor incremental de uma medida de P-O FIT como uma ferramenta de seleção para prever o tempo de serviço e desempenho para agentes de call center, um trabalho com historicamente alta rotatividade. O ajuste do P-O FIT foi operacionalizado como a correlação entre as descrições dos gestores da cultura de trabalho com as preferências de trabalho dos participantes. Pode-se concluir que o P-O FIT acrescentou uma variação incremental significativa na previsão da retenção de funcionários, mesmo que neste caso, esta conclusão não possa prever desempenho. Discutindo-as implicações dos resultados o trabalho sugere que as empresas devem considerar o uso de medidas de ajuste de P-O FIT em sua bateria de seleção, especialmente quando a rotatividade é um problema significativo. Este método pode prevenir custos desnecessários atrelados à contratação e desligamento de pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão dos recursos humanos tem passado por grandes transformações ao longo dos últimos anos e evidentemente seu enfoque estratégico tem sido enfatizado. Como forma de adaptar-se às demandas contextuais, de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, destaca-se o seu estabelecimento como modelo de consultoria interna direcionando os recursos às necessidades do negócio (CAMPOS LIMA; FISCHER, 2016).

Segundo Teixeira et al. (2010), as mudanças atuais decorrem de um novo mundo de negócios e de um contexto de transição no mundo do trabalho, em que tanto a natureza do trabalho quanto às relações de emprego se modificam. A produção de bens não tangíveis assume um peso crescente na economia das organizações e surge a necessidade de gerir o conhecimento de forma eficiente (SANTOS, 2004).

Organizacionalmente, gerir conhecimento significa criar condições que permitam desenvolver o capital intelectual de uma empresa (SANTOS, 2004). Neste contexto, a área de recursos humanos distancia-se cada vez mais de seu viés estratégico para tornar-se fundamento da estratégia das organizações.

De acordo com Esteves (2008), a geração de pesquisas desenvolvidas a partir da década de 80, caracterizou-se pela adoção de relacionar práticas de gestão de recursos humanos a resultados organizacionais. Este contexto foi impulsionado por trabalhos teóricos e empíricos de diversos autores (e.g., ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; BECKER; GERHART, 1996; DELERY; DOTY, 1996).

Assim, os estudos recentes tendem a estabelecer a articulação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia de negócio, focalizando-se em agrupamentos ou combinação de práticas de gestão de recursos humanos e a análise de seu impacto no desempenho das empresas.

Diversos autores argumentam que a apropriação desta análise não deve se designar às práticas de gestão de recursos humanos singulares, mas a agrupamento de práticas consistentes e sinérgicas. E ainda que a literatura não convirja em uma definição precisa sobre práticas de alto desempenho é consensual as evidências que existe uma associação positiva entre a utilização de práticas de gestão de recursos humanos e seus resultados organizacionais favoráveis (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; MACDUFFIE, 1995; BECKER; GERHART, 1996;

BECKER; HUSELIDD 1998; WOOD; WALL,2002).

No que tange a resultados, parece existir múltiplas explicações para a relação existente entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas. Sendo, então, desempenho um conceito multidimensional, este estudo teve como objetivo investigar o impacto destas em índices de *Turnover* de funcionários, corroborando com outras investigações empíricas de mesmo caráter (HUSELID 1995, GUTHRIE,2001; TIBOLA, 2012; THOMPSON, 2013; OLIVEIRA e ROCHA, 2017; CHEN et al., 2018).

O primeiro objetivo específico buscou verificar se as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam em menor índice de *Turnover* de funcionários nas “Melhores empresas para trabalhar” no Brasil, em 2017 e foi confirmado.

Relações interpessoais consistem em processos de mutualidade, inerente ao convívio humano, e quando bem articuladas no ambiente organizacional permitem trocas de cunho técnico, teórico e compartilhamento de experiências que revertem em benefício da organização.

Este resultado corrobora a outros resultados já expostos na análise e infere que a qualidade dos relacionamentos é um fator determinante para a retenção de pessoas. Políticas organizacionais que determinem práticas focadas a gerir este contexto devem contribuir para a decisão do funcionário em permanecer em determinada organização, cooperando assim para a preservação do capital intelectual organizacional e evitando gastos inerentes ao processo de rotatividade, que vão além dos custos com desligamentos, mas implicam em custos de treinamento e qualificação destas pessoas.

O segundo objetivo deste trabalho propôs verificar se as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais impactam no alinhamento P-E FIT considerando suas quatro dimensões também foi confirmado.

Houve significância positiva entre as variáveis analisadas, confirmando que a incidência destas práticas impacta nos ajustes P-S FIT, P-J FIT, P-O FIT e P-G FIT. Cabe, no entanto, constar que com o modelo, obteve-se baixo poder de explicação para tal contexto. Este resultado pode estar vinculado às limitações desta pesquisa, uma vez que todas as organizações estão incluídas em um único grupo, sem considerar nesta análise porte, atuação e complexidade das mesmas, o que pode, por momento, contribuir para que os resultados não sejam esclarecedores. Pode-se ainda considerar, que outras práticas também sejam

determinantes, tendo poder de sinergia com estas, ou ainda maior relevância para consolidação destes alinhamentos.

No entanto, entendendo-se que gerir relacionamentos tem-se consolidado como uma importante prática de HPWS, como já mencionado em um dos trabalhos sistemáticos mais relevantes publicados dados por Posthuma et al. (2013), pode-se acrescentar a este resultado outras consequências. Andela e Doef (2018) também consideram as quatro dimensões de P-E FIT em sua pesquisa e afirmam que boas correspondências entre o indivíduo, seu trabalho, organização, grupo e supervisão impactam em satisfação, evitando que os mesmos se esgotem, limitando deste modo a intenção de rotatividade.

Entretanto, talvez a conclusão mais apropriada não seja o efeito das práticas das Relações Interpessoais com relação isolada a cada um dos componentes de *Person Environment Fit*, mas sua integração outras práticas organizacionais. Entendendo-se que a existências das mesmas contribua para fomentar as relações pessoais dentro no âmbito organizacional pode-se deduzir que sejam relevantes para o ajuste entre pessoas, organizações, trabalho, seus grupos e seus líderes e supervisores, assim, em conjunto com demais práticas de HPWS tenham impactam bastante significativo no que refere-se à retenção de pessoas pelas organizações, influenciando os índices de *Turnover*.

Com relação ao terceiro objetivo deste trabalho, que propunha avaliar se o ajuste P-E FIT em suas quatro dimensões medeia a relação entre as Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e índice de *Turnover* nas empresas pesquisadas, pode-se concluir que o efeito mediador apresenta-se apenas na variável P-O FIT, havendo assim alguma contribuição deste alinhamento na relação entre práticas das Relações Interpessoais sobre o *Turnover*.

Conforme contextualizado, as práticas das Relações Interpessoais contribuem na troca de informação e na disseminação de percepções sobre o clima organizacional, a empresa, sua estrutura, valores, entre outras imagens organizacionais. Quando há identificação, dada por meio do compartilhamento de valores similares, o que pode ser entendido como alinhamento P-O FIT, há uma propensão já identificada em diversos estudos de que os funcionários queiram permanecer nestas organizações, contribuindo com a menor incidência de *Turnover*.

Os demais ajustes P-E Fit (P-S FIT, P-J FIT e P-G FIT) não podem ser

considerados mediadores entre a relação entre as práticas de Gestão das Relações Interpessoais e os índices de *Turnover* investigados neste estudo. Cabe, porém, interpor, que identificou-se um efeito direto destas variáveis com os índices de *Turnover*, sendo estas relações significativas, inferindo assim, que os alinhamentos do constructo P-E FIT interferem diretamente na rotatividade organizacional. Quanto maiores os níveis deste alinhamento mais propensos a permanecerem nestas organizações estarão os indivíduos.

Esta realidade foi corroborada em diversos estudos que identificaram que quanto maior o alinhamento dos funcionários com a organização, com seus trabalhos, com seus supervisores e com seus grupos, maior tende a ser a satisfação dos mesmos, sendo uma das consequências deste sentimento a intenção de permanecer na organização.

Por fim, enfatiza-se a importância de considerar na gestão de pessoas os contratos psicológicos organizacionais. De acordo com Handy (1978), o contrato psicológico é, essencialmente, um conjunto de expectativas, o qual implica uma troca, estando de um lado o funcionário e do outro a organização. Seriam assim, estes alinhamentos, um ajuste de tais expectativas, onde tem-se como resultado melhores desempenhos e resultados organizacionais.

Como limitações deste estudo pode-se destacar que as conclusões se restringem apenas à amostra selecionada, a qual não seleciona as empresas por porte, estrutura e complexidade, inferindo resultados gerais. É também um fator limitante o corte transversal, o que não permite verificar se estes resultados são coerentes ao longo do tempo.

Destaca-se ainda o perfil dos respondentes, sendo um ranking de empresas, podem tender a passar uma imagem positiva da organização e neste mesmo sentido, em caso contrário, negligenciar suas respostas como forma de demonstrar seu descontentamentos e percepções individuais, distorcendo realidades.

Assim, o presente estudo deve ser interpretado dentro do contexto de suas limitações. O baixo poder explicativo dos modelos também sugere a interferência de outras variáveis nas relações investigadas. As práticas de Relações Interpessoais foram analisadas em isolado, no entanto, sua efetividade pode correlacionar-se à sinergia de outras práticas.

Sugerem-se como possíveis pesquisas futuras sobre este tema, englobando as “Melhores Empresas para Trabalhar”, a reincidência desta pesquisa nos anos

subsequentes para verificar se os resultados se confirmam ao longo do tempo. Da mesma forma, pode-se determinar amostra considerando classificação das organizações por ramo de atuação e/ou porte organizacional em busca de maior robustez de resultados.

Pesquisas de mesmo perfil, utilizando-se de outra variável de práticas organizacionais também são indicadas, o que podem contribuir para elucidar os resultados aqui corroborados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs.) *Administração Contemporânea: Perspectivas e Estratégias*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALCÁZAR, Martín F. et al. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Management**, 16(5), 633-659, 2005.

AMARAL, Fábio Ferreira do; ABREU, Mirthis Czubka de; SILVA, Marilda Jaqueline. Um estudo sobre a importância do feedback como efetivo resultado na comunicação. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**. Vol. 4, Nº. 9, Ano 2010.

AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **SYNTHESIS| Revista Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 162-178, 2016.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B.; Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de universidade. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, 2012.

ANDELA, Marie; VAN DER DOEF, Margot. A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. **Journal of Career Development**, p. 0894845318789512, 2018.

ANDRADE, Rui; BOAS, Ana Alice Vilas. **Gestão estratégica de pessoas**. Elsevier Brasil, 2009.

APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de Gestão de Pessoas, Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho e Índices de Turnover: um estudo nas “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 82-95, 2015.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARGYRIS, Chris. **Understanding organizational behavior**. Homewood, IL: The Dorsey Press-Inc, 1960.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11a ed. London: Kogan Page ,2009.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, 376, p. 670-687, 1994.

AYDOGDU, S.; ASIKGIL, B. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53, 2011.

BALDUCCI, D; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, São Paulo, v.27, p. 06-07, 2007.

BANGCHENG, L.; JIANXIN, L.; JIN, H. Person-organization fit, job satisfaction and turnover intention: an empirical study in ha Chinese public sector. **Social Behavior and Personality: an international journal**, vol. 38, p.615-626, 2010.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: O Talento Humano na Sociedade da Informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Ano 47, Volume 120, Nr. 3, Set-Dez, 1996.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts**. 4 edition New Jersey: Prentice Hall, 2011.

BARON, R. M., KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, pp. 1173-1182, 1986.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais**. Tese Doutorado em Administração - Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BARRETO, João Felipi Gonçalves de Souza. **O desempenho como preditor das intenções de saída: A idade faz a diferença?** Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Instituto Universitário ISPA, 2014.

BASHIR, Mohsin et al. The effect of perception of existence of HPWS on employee's organizational commitment: A test of social exchange relationship and contingency perspective to implement HPWS in universities of China and Pakistan. **Advances in Asian Social Science**, 1(1), 87-98, 2012.

BATISTA, Anne Aires Vieira et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 39, n. 1, p. 85-91, 2005.

BECKER, B. E.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, 39(4), 779-801, 1996.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In: FERRIS, G. R. (Ed.) **Research in personnel and human resources management**, pp. 53-101. Stanford, CT: JAI Press, 1998.

BECKER, Brian. E; HUSELID, Mark A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. **Research in Personnel and Human Resources Management**, Volume 16, pages 53-101, 1998.

BELCOURT, Monica. **Strategic Human Resources Planning**. 4th Edition. Toronto: Four Season, 2009.

BEYDA, T. T.; WETZEL, U. Formação do Contrato Psicológico: um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de Recursos Humanos. In: **ENANPAD**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Alinhamento entre Estratégias de Negócio e Gestão de Pessoas: um caso da Indústria Química Brasileira. RACE – **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v.02, n. 01, 2011.

BOON, C., HARTOG, Den N. Human resource management, person-environment fit and trust. In R. Searle & D. Skinner (Eds.), **Trust & Human Resource Management**, (pp. 109–121). Chichester, UK: Edward Elgar, 2011.

BOSELIE P. & WIELE, T. **High Performance Work Systems: "Research on Research" and the Stability of Factors over Time**. Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, 2002.

BOSELIE, P., DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 5, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas**, Atlas: São Paulo, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRIDA, M.; SANTOS, J. N. O alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 210-242, 2011.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **REGE - Revista de Gestão**, v. 10, n. 1, 2010.

CAMPOS Elaine Aparecida Regiani de; ANDRADE Sandra Mara. Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo de caso nas indústrias de engenharia em Guarapuava-PR. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.18, n.1, p. 207-228, jan./jun. 2013.

CAMPS, Joaquín; LUNA-AROCAS, Roberto. A matter of learning: How human resources affect organizational performance. **British Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 1-21, 2012.

CAMPOS LIMA, Luciana; FISCHER, André Luiz Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 9, núm. 3, pp. 391-407, 2016.

CARDOSO, Liliana. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional**. Tese (Mestrado em Psicologia), Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal. 2012.

CARVALHO, Silvia Regina de. **The influence of person: compatibility work on engagement at work**. 80 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2015.

CHANG, E. Employees' overall perception of HRM effectiveness. **Human Relations**, vol. 4, n 58, p. 523-544, 2005.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, 14, 333–349. 1989.

CHAUDHURI, Kaushik. An empirical quest for linkages between HPWS and employee behaviors – A perspective from the non managerial employees in Japanese organizations. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 53, n. 1, p. 621-635, 2009.

CHEN, Ying et al. Can **HPWS and Unions Work Together to Reduce Employee Turnover Intention in Foreign MNCs in China?**. In: Advances in Industrial and Labor Relations. Shifts in Workplace Voice, Justice, Negotiation and Conflict Resolution in Contemporary Workplaces. Emerald Publishing Limited, 2018. p. 213-242, 2017.

CHEW, J. C. L. **The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian Organizations: an empirical study**. Thesis Doctor of Philosophy. Murdoch University, 2004.

CHIAPPELLI, F.; KUTSCHMAN, M.M. **Person-environment (P-E) fit in dental practice**. Dent Hypotheses; 7:1-3, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHOI, M; YOO, T. The effects of person–organization, person–job, and person–supervisor fit on organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention: The focus on interaction effects among three types of fit. **Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology**, 18, 139–162, 2005.

CHUANG, C; LIAO, H. Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. **Personnel Psychology**, 63, 153–196, 2010.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar valor a empresa. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORREIA, Rui; MAINARDES, Emerson Wagner. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para o desempenho de elevado rendimento. **Psico**, Porto Alegre, PUCRS, v. 41, n. 2, pp. 266-277, abr./jun. 2010.

COSTA, Wellington Soares da. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ótica. **REGE Revista de Gestão**, v. 11, n. 1, 2010.

CRESWELL, John W.; **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONBACH, L. J.; GLESER, G. C.; NANDA, H.; RAJARATNAM, N. **The dependability of behavioral measurements: Theory for generalizability of scores and profiles**. New York: John Wiley, 1972.

DA SILVA, Ana Carolina et al. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 8, n. 2, 2014.

DA SILVA, Bruno Cesar Ferreira et al. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS. **Maiêutica-Processos Gerenciais**, v. 2, n. 1, 2015.

DA SILVA, Roberto Pereira; DA SILVA, Suelen Cristina. Recrutamento e Seleção de pessoas. **Revista Interatividade**, v. 1, n. 1, p. 02-10, 2013.

DANCEY, C. P., REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008

DE CAMPOS NASCIMENTO, Talita Almeida; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ. **REGE Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 585-604, 2011.

DE MOURA, G. R.; GEORGINA, R.; ABRAMS, D.; et. al. Identification as an organization anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. **European Journal of Social Psychology**, vol. 39, p. 540-557, 2009.

DE OLIVEIRA CARDOSO, Onésimo. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

DE RUE, D. S; MORGESON, F. P. Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. **Journal of Applied Psychology**, 92: 1242-1253, 2007.

DELANEY, J T.; LEWIN, D.; ICHNIOWSKI, I. **Human resource policies and practices in American firms** . Washington, DC: U.S. Department of Labor; U.S. Government Printing Office, 1989.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237- 254, abr./jun. 2013.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

DEMO. G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Trade. Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas

empresas: da retórica às práticas antigas com novas roupagens. In: EnANPAD, 31, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634, 1986.

DELERY, John. E.; DOTY, Harold. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**. Vol. 39, N.4, p.802-835, 1996.

DO, H. **High-Performance Work Systems and Organisational Performance: evidence from the Vietnamese Service Sector**, thesis of Doctor of Philosophy, Aston University, June 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. Competências. **Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2010.

EDWARDS, J. R. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), **International review of industrial and organizational psychology**, Vol. 6, 283-357. New York: Wiley, 1991.

EDWARDS, Jeffrey R. '4 Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress', **The Academy of Management Annals**, 2:1, 167 — 230, 2008.

EDWARDS, Jeffrey. R. An examination of competing versions of the person-environment: Fit approach to stress. **Academy of Management Journal**, 39(2), 292-339, 1996.

EDWARDS, J. R., COOPER, C. L. The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. **Journal of Organizational Behavior**, 11(4), 293-307, 1990.

ESTEVES, M. T. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamento de Trabalho: estudo de caso do setor bancário português**. Tese de doutorado em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. ISCTE

Lisboa, Portugal, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências, desempenho organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. Elsevier Brasil, 2013.

FERNANDES, Fernandes, THOFEHRN, Helen Buss; PORTO, Maira Rutz; et. al. Relacionamento interpessoal no trabalho da equipe multiprofissional de uma unidade de saúde da família **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, vol. 7, núm. 1, enero-marzo, 2015.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2.ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, p. 118-132, 2004.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FIUZA, Gisela Demo. Política de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM –Revista de Administração Mackenzie**, V. 11, N. 5, p. 55-81. São Paulo, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional**. In: Maria Tereza Leme Fleury. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: editora gente, 2002.

FOLLMER, D. J; SPERLING, R. A. The mediating role of metacognition in the relationship between executive function and self-regulated learning. **Br J Educ Psychol**. Dec;86(4):559-575. doi: 10.1111/bjep.12123, 2016.

FRANCISCO, João Domingos da Silva. **As relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade**: um estudo em uma mineradora de diamantes na angola. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

FOGAÇA, Natasha, COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, nº 4, Artigo 6, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2015.

FONTINHA, Alexandre Santos; DA SILVA Jorge Ferreira; SCHMIDT. Flávia de Holanda. Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho e os Contratos Psicológicos de Trabalho: Estudo de uma Operação de Consultoria. In: XXXII Encontro ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro; 6 a 10 de setembro, 2008.

GIDDENS, A., Editor. **Social Theory and Modern Sociology**. Cambridge: Polity Press; 1987. Salovey P, Sluyter D, editors. Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators. New York: Basic Books; 2007.

GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas; 1994.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILMAN, M. W., RABY, S. O. **High Performance Work Systems in SMEs**: Do They Really Exist? Working paper number 171: University of Kent Canterbury,

Canterbury, 2008.

GORSUCH, R. **Factor analysis** (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.

GUEST, D. E. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. **Applied Psychology**, 2004.

GUEST, D. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, Vol. 21 No. 1, pp. 3-13, 2011.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

GURBUZ, Sait; MERT Ibrahim. Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. The International **Journal of Human Resource Management**, 22(8): 1803-1822, abr. 2011.

HAIR JR., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 5. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis**. New York: The Guilford Press, 2013.

HIERRO PAROLIN, Sonia Regina; GALVÃO DE ALBUQUERQUE, Lindolfo. Gestão estratégica de pessoas para a inovação-caso do laboratório Herbarium. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 2, 2009.

HOYLE, R. H; ROBINSON, J. C. **Mediated and moderated effects in social psychological research**: Measurement, design, and analysis issues. In C. Sansone, C. C. Morf, & A. T. Panter (Eds.), *The Sage handbook of methods in social psychology* (pp. 213–233). Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

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, 1995.

JIANG, K. et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAUFMAN, Bruce E. SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* / Volume 49, Issue 2, 2010.

KIDDER, D.L.; BUCHHOLTZ, A.K. **Can excess bring success?** CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, New Orleans, v.12, n.4, p.599-617, 2002.

KIM, S; WRIGHT, P. M. Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. **Management & Organization Review**, 7, 153–174, 2011.

KOZAK, Marcin. **“What is strong correlation?”**. *Teaching Statistics*, 31: 85-86, 2009.

KING, G. **Introduction to factor analysis** - what it is and how to do it. Beverly Hills, CA: Sage, 2001.

KRISTOF, A. L. Person-organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, pp. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A. L. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job fit and person-organization fit. **Personnel Psychology**, 53: 643-671, 2000.

KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, 58(2), 281-342, 2005.

KRISTOF-BROWN, Amy L., LI, Christina S.; SCHEIDER Benjamin. Fitting In and Doing Good: A Review of Person–Environment Fit and Organizational Citizenship Behavior Research. **The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior**, dec 2016.

KROHLING KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, v. 8, n. 2, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol.48, n 1, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAROS, Jacob Arie. Análise fatorial para pesquisadores, Chapter: **O uso da Análise Fatorial**: Algumas diretrizes para pesquisadores, Publisher: LabPAM Saber e Tecnologia, Brasília - DF, Editors: Luiz Pasquali, pp.141-160, 2012.

LAUDO TÉCNICO. **Pesquisa “Melhores Empresas Para Você Trabalhar”**. Fundação Instituto de Administração (FIA), 2018. Disponível em: <www.fia.com.br/progep>. Acesso em 26 junho. 2018.

LEE, B; LEE, K. The differences of the effect of various levels of person–environment fit on job satisfaction. **Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology**, 19, 285–300, 2006.

LEE, Yih-teen et al. An Examination of Interaction among Multiple Dimensions of Person-Environment Fit. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, p. 13397, 2017.

LEGGE, K. **Human resource management**. In: ACKROYD, S.; BATT, R.; THOMPSON, P.; TOLBERT, P. S. (Eds.). The Oxford handbook of work and organization. New York: Oxford University Press. p. 220-241, 2006.

LEGGE, K. Silver bullet or spent round? **Assessing the meaning of the high commitment management/performance relationship in Storey**, J. (Ed.), Human Resource Management: A Critical Text, 2nd ed., Thompson Learning, London, pp. 21-36, 2001.

LEITE, N. R. P., LEITE, F. P., ALBUQUERQUE, L. G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio/ago. 2009.

LEITE, N. R. P., LEITE, F. P., ALBUQUERQUE. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010.

LEITE, N. R. P., LEITE, F. P., ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE**, 19(2), p. 279-296. São Paulo: FEA/USP. Abr./Jun. 2012.

LEITE, N. R. P., LEITE, F. P., ALBUQUERQUE, L. G. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio/ago. 2009.

LEVINE, David M. **Estatística: teoria e aplicações usando microsoft Excel em português**. Rio de Janeiro: Ltc, 2000.

LEWIN, K. **A dynamic theory of personality**. New York, NY, US: McGraw-Hill, 1935.

LIAO, H; CHUANG, A. Transforming service employees and climate: A multi-level multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships. **Journal of Applied Psychology**, 92, 1006–1019. 2007.

LYONS, Heather; O'BRIEN, Karen M. The role of person-environment fit in the job satisfaction and tenure intentions of African American employees. **Journal of Counseling Psychology**, v. 53, n. 4, p. 387, 2006.

LLOYD, S.; BORDIA, P.; TANG, R.; KREBS, S. Investigating the moderating effects of leader member exchange in the psychological contract breach – employee performance relationship: a test of two competing perspectives. **British Journal of Management**, Vol. 21, 422 – 437, 2010.

MCDUFFIE, J.P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, 48: 2, 197-221, 1995.

MAGALHÃES, Silvio Reis de Almeida. **Considerações sobre o Mercado de Trabalho e suas modificações**. Disponível em:

<http://www.viannajr.edu.br/revista/eco/doc/artigo_00005.pdf>. Acesso em 10 de julho, 2019.

MAGIROSKI, Cristina; DE BRITO, Fernanda Reigota, Josimari ; SOUZA, Adalberto Dias de. Políticas de recursos humanos: importância nas relações de trabalho. **Revista FOCO** V. 10, N. 1, 2017.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MALAFAIA, Gabriela Silva. 2011. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII. Rio de Janeiro e Niterói, 2011. **Anais**. Rio de Janeiro e Niterói: UFF, 2011.

MALDANER, Iandra Souza et al. Treinamento e desenvolvimento: aproximando pessoas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 43-55, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTELO, Marcelo Ricardo; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos; VIEIRA, Almir Martins. Clima Organizacional No Contexto De Uma Incubadora: Estudo Com Três Empreendimentos Do Interior De São Paulo. **Revista FSA**, Teresina, v. 13, n. 2, art. 2, p. 24-49, mar./abr, 2016.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, S. A. (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychosomatic Medicine**, Vol 5, pp. 85-92, 1943.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito de desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011.

MATTHIENSEN, Alexandre. "Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários." **Embrapa Roraima-Documentos** (INFOTECA-E) (2011).

MAXIMILIANO, A.C. A. **Introdução à administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1995.

MCCULLOCH; M. C; TURBAN, D. B. Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. **International Journal of Selection and Assessment**, 15: 63-71, 2007.

MEMON, Mumtaz Ali; et. al. Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 6, No. 3, 2014.

MENDES, Inácio Manuel. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?** Tese (Doutorado em administração). Escola Superior de Ciências Empresariais. Lisboa, Portugal, 2012

MENDES, A. M. V. **Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover**: estudo com uma amostra do setor das Telecomunicações. Tese de Mestrado integrado em Psicologia. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia, 2014.

MITCHELMORE, Siwan; ROWLEY, Jennifer. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 16 Issue: 2, pp.92-111, 2010.

MOURO, Gisele Cristina Fogaça Del; STEFANO, Silvio Roberto. Práticas de gestão de pessoas nas organizações do ramo de concessionárias de automóveis. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2017.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 2011.

MUCHINSKY, P. M.; MONAHAN, C. J What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. **Journal of Vocational**

Behavior, 31: 268-277, 1987.

MURRAY, H. A. **Explorations in Personality**. New York: Oxford University Press, 1938.

NAKAMURA, Cristiane Carlis et al. Motivação no trabalho. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 20-25, 2005.

NONAKA, Tochio Takahashi. Autonomia Organizacional: Incrementando a Motivação Sem Gerar Tensões Internas. **Revista Pensar Engenharia, Faculdades Kennedy, Belo Horizonte, Minas Gerais**, v. 2, n. 2, 2014.

OLDHAM, Greg. R; FRIED, Yitzhak. Job design research and theory: Past, present and future. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 136 20–35, 2016.

OLIVEIRA, A. M. B. de. **A relação entre as práticas de recursos humanos, o desempenho organizacional: uma metanálise** (Trabalho de conclusão de curso não publicado). Universidad de Salamanca, Salamanca, España, 2009.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese de Doutorado não-publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OVIEDO, H. C., CAMPO-ARIAS, A. Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach, **Revista Colombiana de Psiquiatria**. V. 34, N. 4. p. 572-580. 2005.

PALACIOS, Colomo Ricardo_ **Professional Advancements and Management Trends in the IT Sector**. Hershey: IGI Global, 2012.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**. Open University Press, 2007.

PARSONS, F. **Choosing a vocation**. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1909.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, jul-set, p.76-88, 2004.

PERVIN, L. A. Person-environment congruence in the light of the person–situation controversy. **Journal of Vocational Behavior**, 31, 222–230, 1987.

PFEFFER, J. **Competitive Advantage Through People**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

PONTES, Benedito. *Avaliação de Desempenho – Nova Abordagem – Métodos de Avaliação Individual e de Equipes*. 9. ed. São Paulo, SP: Editora LTR, 200 p, 2005.

POSTHUMA; R. A, et al. A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. **Journal of Management**, 39(5), 1184–1220, 2013.

PRICE, L.; MUELLER, C. A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24 (3), 543-565, 1981.

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, v.15, n.4, p.420-443, July/Ago. 2008.

RAMSEY, H.; SCHOLARIOS, d.; HARLEY, B. Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. **An International Journal of Employment Relations**, vol.38, issue 4, 2002.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, L. M. **Remuneração por competências: percepções dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal**. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília, 1999.

RIBEIRO, Thiago Boddenberg; ESTENDER, Antônio Carlos. *Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores*. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 31, p. 25-31, 2016.

RICHARD, Pierre J.; TIMOTHY, M.; DEVINNEY, George S.; et. al. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice **Journal of Management** . Vol 35, Issue 3, pp. 718 – 804, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos, técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou Realidade? **Revista de Administração de Empresas - RAE** • Vol. 46 • Edição especial Minas Gerais, 2006.

RODRIGUES, Rosângela Rocio Jarros; IMAI, Rosy Yuri; FERREIRA, Wanessa de Freitas. Um passo para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudos**, v.6, n.2, p.123-127, jul./dez. 2001.

ROUNDS, J. B; TRACEY, T. J. From trait-and factor to person-environment fit counseling: Theory and process. Career Counseling: **Contemporary Topics in Vocational Psychology**, 1–44, 1990.

ROUSSEAD, D.M. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. Sage, Newbury Park, CA, 1995.

ROUSSEAU, D. M. Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 1, p. 120-127, 2004.

ROUSSEAD, Denise; GRELLER, Martin. Overview: Psychological Contracts and Human Resource Practices. **Human Resource Management**. 33. 383 – 384, 2006.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, v. 6, n. 12, p. 142-158, 2004.

SAVANEVICIENE, A.; STANKEVICIUTE, Z. The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. **Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics**, 426-434, 2010.

SCHOON, Hilary, "**Person-Supervisor fit: implications for organizational stress, organizational commitment, and job satisfaction**". All Theses. Paper 391, 2008.

SEKIGUCHI, Tomoki. Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. **Osaka keidai ronshu**, v. 54, n. 6, p. 179-196, 2004.

SELDEN, Sally; SCHIMMOELLER, Lee; THOMPSON, Reese. The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. **Personnel Review**, v. 42, n. 3, p. 300-323, 2013.

SELDEN, S. C; SOWA, J. E. Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: The Impact of High Performance Work Practices. **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance**, 39(3), 182–207, 2015.

SEONG, Jee Young; KRISTOF-BROWN, Amy; PARK, W. W.; HONG, D. S; SHIN, Yuhung. Person-Group Fit. **Journal of Management**. 41, 2012.

SILVA, Claudio Cesar; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; RODRIGUES, Leonel Cesar. Gestão estratégica de pessoas e comportamento organizacional em organizações hospitalares. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 9, número 2, p. 192-209, ABR. - JUN. 2016.

SILVA, Leila Vaz; LUZ, Talita Ribeiro. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **Gestão e Sociedade**, v. 4, n. 8, p. 539-561, 2010.

SILVA, Magda. **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações**. In: MANSSOUR, Ana et al. Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; PEREIRA, S. E. F. N. Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. **Revista da SPTN**, vol.4. p.48-57, 2001.

STEIL, A. V. **Trajetória interdisciplinar formativa e profissional na sociedade do conhecimento**. In A. Philippi Jr. & A. J. Silva Neto (Orgs.), Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação (pp. 209-228). Barueri: Manole, 2011.

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Rev. Psicologia Organizacional do Trabalho**, Brasília, v. 16, n. 1, p. 88-102, mar. 2016.

SU, Rong; MURDOCK, C. D.; ROUNDS, James. Person-environment fit. **APA handbook of career intervention**, v. 1, p. 81-98, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

TAK, Jinkook. Relationships between various person–environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 78, n. 2, p. 315-320, 2011.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010

TIBOLA, Jucelia Appio. **Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e performance organizacional: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Positivo, Curitiba, Brasil, 2012.

TORO, F.A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cícel, 2001.

TRINDADE H. C. M; CATÃO M. F. F. Análise organizacional numa abordagem sistêmica: da identificação da problemática organizacional à indicações de alternativas de soluções. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Brasília:ENEGEP, 1997.

TREVOR, C. O; et al. Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions. **Journal Of Applied Psychology**, 82(1), 44-61, 1997.

VANCOUVER, J. B., SCHMITT, N. W. An exploratory examination of person organization fit: Organizational goal congruence. **Personnel Psychology**, 44, 333-352, 1991.

VAN VIANEN, A. E. M; SHEN, C.-T; CHUANG, A. Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. **Journal of Organizational Behavior**, 32(6), 906-926, 2011.

VELOSO, Ana Luísa de Oliveira Marques. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Tese de Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade do Minho, Braga Portugal, 2008.

VENTURA, Vera Lucia da Silva; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v.15, n.03, p. 11-28, 2014.

VENTORINI, B; GARCIA, A. Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, 4(2),

117- 143, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos, relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora, efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Rev. Adm.** (São Paulo), v. 44, n. 1, pp. 17-33, 2009.

WEI, L., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R. K. The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. **Human Resource Management**, 47, 777–794, 2008.

WERBEL J.; DEMARIE, S. M. Aligning strategic human resource management and person-environment fit: A strategic contingency perspective. **Academy of Management Proceedings & Member Directory**, G1-G6, 2001.

WERBEL, J. D.; GILLILAND, S. W. Person-environment fit in the selection process. In Ferris G. R. (Ed.), **Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol. 17, 209-243. Stamford, CT: JAI Press, 1999.

WILLIAMSON, E. G. **How to counsel students: A manual of techniques for clinical counselors**. New York, NY: McGraw-Hill, 1939.

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

WOOD JÚNIOR. T. **Remuneração Estratégica**. 3 ed.rev.e amp. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

WOOD, S. J; DE MENEZE, L. “High commitment management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers’ Manpower and Skills Practices Survey”, **Human Relations**, 51, pp 485-515, 1998.

WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M. Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice – firm performance relationship. In: JOLMAN, D. et al. (Eds) **The New Workplace: People, Technology, and Organization**. London: Wiley, 2002

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. Theoretical perspectives for strategic human

resource management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295- 311, 1992.

YALABIK, Z. Y., CHEN, S. J., LAWLER, J., & KIM, K. (2008). High-performance work system and organizational turnover in east and Southeast Asian countries. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, 47, 145–152.

YOO, T; HYUN, H. The application of polynomial regression and response surface methodology to person–environment fit research. **Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology**, 16, 1–19, 2003.

ZUPPANI, Tatiani dos Santos. **A gestão estratégica de recursos humanos no Brasil e seu alinhamento com tipos de sistemas calculativos e colaborativos**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

			Descrição do indicador
1	V18v	1,000	0,626
2	V19v	1,000	0,722
3	v20v	1,000	0,612
4	v21v	1,000	0,584
5	v22v	1,000	0,549
6	v23v	1,000	0,597
7	v24v	1,000	0,728
8	v25v	1,000	0,650
9	v26v	1,000	0,621
10	v27v	1,000	0,463
11	v28v	1,000	0,740
12	v29v	1,000	0,661
13	v30v	1,000	0,693
14	v31v	1,000	0,562
15	v32v	1,000	0,586
16	v33v	1,000	0,740
17	v34v	1,000	0,714
18	v35v	1,000	0,474
19	v36v	1,000	0,562
20	v37v	1,000	0,554
21	v38v	1,000	0,565
22	v39v	1,000	0,598
23	v40v	1,000	0,518
24	v41v	1,000	0,781
25	v42v	1,000	0,707
26	v43v	1,000	0,694
27	v44v	1,000	0,702
28	v45v	1,000	0,646
29	v46v	1,000	0,740
30	v47v	1,000	0,635
31	v48v	1,000	0,693
32	v49v	1,000	0,538
33	v50v	1,000	0,554
34	v51v	1,000	0,732
35	v52v	1,000	0,694
36	v53v	1,000	0,610
37	v54v	1,000	0,625
38	v55v	1,000	0,416
39	v56v	1,000	0,649
40	v57v	1,000	0,640
41	v58v	1,000	0,532
42	v59v	1,000	0,630
43	v60v	1,000	0,567
44	v61v	1,000	0,748

45	v62v	1,000	0,728
46	v63v	1,000	0,641
47	v64v	1,000	0,760
48	v65v	1,000	0,412
49	v66v	1,000	0,652
50	v67v	1,000	0,692
51	v68v	1,000	0,577
52	v69v	1,000	0,615
53	v70v	1,000	0,663
54	v71	1,000	0,620
55	v72	1,000	0,556
56	v73	1,000	0,737
57	v74	1,000	0,524
58	v75	1,000	0,675
59	v76	1,000	0,444
60	v77	1,000	0,646
61	v78	1,000	0,732
62	v79	1,000	0,577
63	v80	1,000	0,622
64	v81	1,000	0,671
65	v82	1,000	0,720
66	v83	1,000	0,732
67	v84	1,000	0,550
68	v85	1,000	0,389
69	v86	1,000	0,679
70	v87	1,000	0,535

ANEXO A - ÍNDICE DE QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO (IQAT)

	Descrição do indicador
--	------------------------

1	v18	Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
2	v19	Minha equipe de trabalho considera meu chefe um líder de respeito e credibilidade
3	v20	Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
4	v21	Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares
5	v22	Os benefícios oferecidos por esta empresa atendem adequadamente às minhas necessidades
6	v23	O que a empresa divulga nos canais de comunicação é de fato o que vivemos no dia a dia de trabalho
7	v24	Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
8	v25	Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho
9	v26	Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
10	v27	Eu me sinto preparado para falar com amigos e familiares quando me perguntam sobre a empresa
11	v28	Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
12	v29	Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
13	v30	Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
14	v31	Eu realmente me interesso pelo destino da empresa onde trabalho
15	v32	Esta empresa coloca em prática as sugestões de seus funcionários, sempre que possível
16	v33	Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time
17	v34	Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
18	v35	Participo da definição das minhas metas de trabalho
19	v36	Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais
20	v37	Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar
21	v38	O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas
22	v39	Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa
23	v40	Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente
24	v41	Tenho confiança naquilo que meu chefe diz
25	v42	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
26	v43	Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem
27	v44	Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa
28	v45	Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados
29	v46	Meu chefe é coerente e usa o mesmo peso e a mesma medida nas suas decisões
30	v47	Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem adequadamente às necessidades do meu trabalho
31	v48	Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa
32	v49	Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho
33	v50	Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
34	v51	Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe
35	v52	A empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira
36	v53	Nesta empresa, posso confiar nos colegas de outras áreas
37	v54	O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários

38	v55	As pessoas de qualquer idade, raça e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa
39	v56	Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem
40	v57	Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação
41	v58	Conheço os objetivos da empresa em que trabalho
42	v59	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
43	v60	Trabalhar nesta empresa dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família
44	v61	As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
45	v62	A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa
46	v63	Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho
47	v64	Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe
48	v65	Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa
49	v66	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
50	v67	Tenho confiança na empresa em que trabalho
51	v68	Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sobre meu desempenho
52	v69	Meus valores pessoais são muito similares aos valores defendidos pela minha empresa
53	v70	Concordo com os objetivos da empresa em que trabalho
54	v71	As pessoas que trabalham na minha equipe estão procurando melhorar aquilo que fazem
55	v72	Nesta empresa, sou bem atendido quando preciso de outra área
56	v73	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários
57	v74	Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade
58	v75	As avaliações de desempenho recebidas do meu chefe contribuem para o meu desenvolvimento
59	v76	As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são confortáveis e limpos
60	v77	A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional
61	v78	Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe
62	v79	Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa
63	v80	As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade
64	v81	Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
65	v82	Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
66	v83	Na minha equipe, a gente pode confiar nos colegas de trabalho
67	v84	Sinto que faço a diferença nesta empresa
68	v85	Meus colegas e eu somos informados sobre as vagas abertas para recrutamento interno
69	v86	O trabalho que realizo nesta empresa apresenta desafios que estimulam o meu desenvolvimento
70	v87	O volume de trabalho permite que eu termine minhas tarefas no horário normal

ANEXO B - ÍNDICE DE QUALIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS (IQGP) - GESTÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Prática 1 - Há adoção de processos formais de integração de novos empregados à cultura organizacional?		
Não	0	A empresa não adota processos formais de integração dos novos empregados à cultura organizacional
Sim, conforme	1	A empresa realiza um programa de atividades especificamente voltado para a integração dos empregados ingressantes
	1	Há um processo de divulgação das novas contratações a toda a empresa para facilitar a integração do novo funcionário
	1	Há um programa formal para disseminação da cultura, missão, visão, valores da empresa para os empregados ingressantes
	1	Há um tutor responsável pela integração do novo empregado ao dia a dia da empresa
	1	Possui atividades específicas de integração para jovens que estão assumindo seu primeiro emprego
Prática 2 - A empresa possui um processo formal e estruturado de gestão de sua cultura organizacional?		
Não	0	A empresa não adota processos formais de integração dos novos empregados à cultura organizacional
Sim, conforme	1	A cultura da empresa está identificada formalmente
	1	A empresa realiza periodicamente um diagnóstico de sua cultura organizacional junto a seus funcionários
	1	A empresa mensura a aderência aos valores corporativos nos processos de recrutamento
	1	A empresa considera a adesão aos valores corporativos na tomada de decisão sobre o desligamento dos funcionários
Prática 3 - A empresa adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional?		
Não	0	A empresa não adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional
Sim, conforme	1	A empresa realiza uma pesquisa periódica consultando todos os empregados
	1	A empresa realiza uma pesquisa periódica consultando uma amostra dos empregados
	1	A empresa realiza uma pulse survey consultando parte dos empregados sobre temas específicos
	1	A empresa divulga os resultados da pesquisa para todos os seus empregados
Prática 4 - A empresa elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional?		
Não	0	A empresa não elabora planos de ação para melhoria do Clima Organizacional
Sim, conforme	1	A empresa elabora planos de ação corporativos para melhoria do Clima Organizacional
	1	Os líderes elaboram planos de ação destinados para cada área para melhoria do Clima Organizacional
	1	Os empregados participam ativamente da elaboração dos planos de ação para melhoria do Clima Organizacional
	1	É feito o acompanhamento da implantação das ações derivadas dos processos de gestão do clima
Prática 5 - Os gestores são responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas áreas ou equipes?		
Não	0	Os gestores não são responsáveis pela gestão do clima de suas áreas ou equipes
Sim, conforme	1	Os gestores são responsáveis por divulgar os resultados da pesquisa de clima para sua equipe
	1	Os gestores são formalmente cobrados por conduzir um diálogo com todos os empregados de sua equipe em relação à situação do clima organizacional
	1	Indicadores da pesquisa de clima organizacional compõem a remuneração

		variável do gestor
--	--	--------------------