



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP
(74) 2102-7665 <http://portais.univasf.edu.br/profiap>; e-mail: profiap@univasf.edu.br

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL DA PERCEÇÃO DE SERVIDORES DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO
FRANCISCO (UNIVASF)**

LOURIVAN BATISTA DE SOUSA

Orientador: Prof. Dr. Deranor Gomes de Oliveira

Março de 2022

INTRODUÇÃO

A mudança no mundo contemporâneo vem acompanhada de grandes transformações, em seus aspectos políticos, sociais e econômicos (SACOMANO NETO E ESCRIVÃO FILHO, 2000). Nesse contexto, as organizações necessitam se adaptar, não apenas para se tornarem competitivas, mas também para sobreviverem, diante das mudanças e inovações que emergem em decorrência da expansão dos mercados (PIRES, 2009).

Diante disso, administradores e gestores necessitam, cada vez mais, de conhecimentos comportamentais tanto do indivíduo quanto da organização, bem como se dá essa relação entre trabalhador e organização e, assim, poderem enfrentar melhor os desafios que as organizações vêm passando em seu processo evolutivo. Desse modo, o Comportamento Organizacional (CO) é de fundamental importância para o alcance desses objetivos (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O CO, como campo do conhecimento, caracteriza-se sua natureza multidisciplinar (SIQUEIRA, 2002), incluindo temáticas como as políticas de gestão de pessoas (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014) e o comprometimento organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015).

Katou (2012) advoga que as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) têm

um papel fundamental para o desempenho organizacional. Já Oliveira e Rowe (2018), entendendo a importância imprescindível do comprometimento organizacional no âmbito do setor público, recomendam agendas de pesquisas para desenvolvimento desse tema dentro das organizações públicas.

Em relação ao desenvolvimento organizacional, Matos, Costa e Rowe (2017) advogam sobre a necessidade de se buscar conhecer, com maior profundidade, o perfil organizacional, visto que isso contribui para uma melhor definição dos elementos estratégicos a serem adotados pela organização, além de facilitar o reconhecimento das competências organizacionais, como consequência, a eficácia dos objetivos institucionais.

Sendo assim, Puente-Palacios e Peixoto (2015) explicitam que o gestor tem a tarefa primordial de gerir com eficiência uma organização e que, para isso, ele precisa identificar, analisar e interpretar certos padrões de comportamentos organizacionais, individuais e do grupo como um todo para, assim, conseguir prever possíveis respostas, objetivando a tomada de ações gerenciais que busquem o desenvolvimento organizacional. E uma das formas de se fazer isso é por meio de um diagnóstico institucional.

Diante do exposto, este trabalho busca realizar um mapeamento institucional das políticas e práticas de gestão de pessoas e do comprometimento organizacional de acordo com a percepção do servidor. Desse modo, ele procura contribuir para um diagnóstico institucional das referidas temáticas supracitadas, que pode servir como fonte para a proposição e promoção de

ações estratégicas, por parte da gestão de pessoas.

METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho foi realizada na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), por meio de um questionário *online*, usando as escalas Likert: Políticas e Práticas de Recursos Humanos (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014) e Comprometimento Organizacional (BASTOS; AGUIAR, 2015), bem como perguntas sobre os dados pessoais, demográficos e funcionais.

Os indivíduos participantes foram todos os servidores ativos (docentes e técnicos-administrativos em educação – TAE), no período de maio a agosto de 2021. O critério de exclusão utilizado foi aplicado aos servidores inativos, como também os servidores que estavam cedidos para outros órgãos públicos ou afastados por motivos de doença, por um período igual ou superior a um ano.

No período amostral, a instituição pesquisada, continha 1006 servidores ativos. Desses, apenas 226 respondentes voluntários retornaram os questionários válidos, que fazem parte da base de dados deste estudo. De acordo com Fávero e Belfiore (2020), a amostra é estatisticamente significativa para o tamanho amostral de uma população finita.

Os dados coletados, primeiramente, foram tabulados em programa de planilhas da

Microsoft Excel® 2010, os quais foram tratados e depois foram exportados para o *software Statistical Package of Social Science* (SPSS®), versão 23, para *Windows*®, que serviu para realização das análises estatísticas.

Por meio do teste de *Shapiro-Wilk*, a distribuição dos dados amostrais não se mostraram normais. No entanto, os resultados dos testes de assimetria e curtose demonstraram que não houve uma violação severa desse pressuposto. Desse modo, usaram-se teste não paramétricos para as demais análises.

Por fim, a pesquisa realizada está de acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde e foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Pernambuco, por meio do parecer nº 4.734.867. Diante disso, explicito que não há nenhum conflito de interesse por parte deste autor.

RESULTADOS

A amostra pode ser caracterizada da seguinte maneira: houve uma pequena diferença entre os sexos feminino (115) e masculino (107), com maioria de respondentes femininos (50,88%), em comparação ao sexo masculino (47,35%), estão na faixa etária entre os 35 e 54 anos (73,89%), sendo em sua maioria casados (58,85%), com níveis de escolaridades de mestrados (26,55%) e doutorados (38,94%), lotados nos *campi* de Petrolina-sede (46,90%), Petrolina-CCA (21,68%) e Juazeiro (15,49%). São, na maioria, ocupantes do cargo de docente (50,44%); entretanto, essa diferença é pequena para o cargo de TAE (47,79%), sendo que a maioria não exerce função gratificada (77,88%) e tem um tempo de

serviço institucional entre 8 e 15 anos (56,19%). Em relação à modalidade de trabalho que cada um estava exercendo durante o processo de pandemia e, conseqüentemente, o período de realização da coleta dos dados, observou-se que a maioria estava exercendo atividades em trabalho remoto (79,20%), ou seja, longe do seu local de atividades institucionais.

As políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) e o comprometimento organizacional (COrg) mantêm uma correlação direta entre si, ou seja, quanto maior o nível de percepção das PPGP maior é o compromisso que o indivíduo tem com a organização em que trabalha e isso pode ser observado nesta pesquisa, uma vez que houve uma correlação de *Pearson*, positiva e significativa ($r=0,751$; $p<0,001$), entre as PPGP e o COrg.

Tabela 1. Média e desvio padrão (*dp*) da percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP) e do comprometimento organizacional (COrg).

	Média	<i>dp</i>
COrg	4,45	0,97
PPGP	3,50	0,75

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

A tabela 1 demonstra as médias e seus respectivos desvios-padrão das escalas PPGP e COrg, como resultados das análises da amostra de 226 servidores participantes da pesquisa. De acordo com a metodologia de Bastos e Aguiar (2015) e de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014), esses resultados demonstram que os servidores se

mantêm compromissados com a organização, de modo mediano, bem como se mantêm indiferentes quanto às políticas de gestão e pessoas que são praticadas pela instituição.

A tabela 2 apresenta a distribuição dos TAE e docentes por cada campus de lotação.

Tabela 2. Distribuição de servidores, por cargos e por campus de lotação.

	TAE	Docente	Total
Petrolina (Sede)	281	223	504
Petrolina (CCA)	33	84	117
Juazeiro	42	144	186
Senhor do Bonfim	9	39	48
Paulo Afonso	12	38	50
São Raimundo Nonato	16	30	46
Salgueiro	3	18	21

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Diante disso, entendendo que a Univasf é uma instituição com uma organização multicampi, ou seja, com servidores exercendo suas atividades em locais distintos de lotação, buscamos apresentar, também, dados relacionados aos servidores em seus respectivos *campi* de lotação.

Tabela 3. Média e desvio padrão (*dp*) da percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), por campus de lotação.

	Qtde Amostral*	Média	<i>dp</i>
Petrolina (Sede)	106	4,16	0,89
Petrolina (CCA)	49	4,07	0,85
Juazeiro	35	4,42	0,53
Senhor do Bonfim	7	4,67	0,43
Paulo Afonso	6	3,97	0,85
São Raimundo Nonato	13	4,51	0,56
Salgueiro	4	4,25	0,91

Nota: *Somente a amostra de Petrolina (Sede) foi representativa, estatisticamente.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Tabela 4. Média e desvio padrão (*dp*) da percepção dos servidores sobre o comprometimento organizacional (COrg), por campus de lotação.

	Qtde Amostral*	Média	dp
Petrolina (Sede)	106	4,42	1,03
Petrolina (CCA)	49	4,20	1,04
Juazeiro	35	4,66	0,73
Senhor do Bonfim	7	4,71	0,75
Paulo Afonso	6	4,60	1,02
São Raimundo Nonato	13	4,74	0,85
Salgueiro	4	4,36	1,07

Nota: *Somente a amostra de Petrolina (Sede) foi representativa, estatisticamente.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

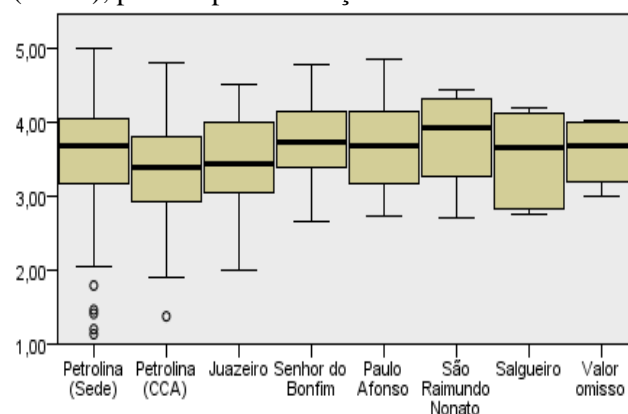
As tabelas 3 e 4 demonstram as médias e seus respectivos desvios-padrão das escalas PPGP e COrg, respectivamente, por cada campus de lotação dos servidores pesquisados.

Observa-se que os servidores lotados no campus de São Raimundo Nonato-PI apresentam, em valores médios, um maior nível de percepção das PPGP, bem como um maior grau de COrg, contrastando com os que estão lotados no campus de Petrolina (CCA), que apresentam o menor nível de percepção das PPGP, além de um menor grau de compromisso organizacional, dentre todos. Em se tratando, exclusivamente, do nível de compromisso com a instituição, em conformidade com Bastos e Aguiar (2015), os servidores lotados nos *campi* de Juazeiro, Senhor do Bonfim, Paulo Afonso, São Raimundo Nonato, são altamente comprometidos.

No entanto, faz-se uma ressalva quanto a esses resultados, ou seja, as amostras desses

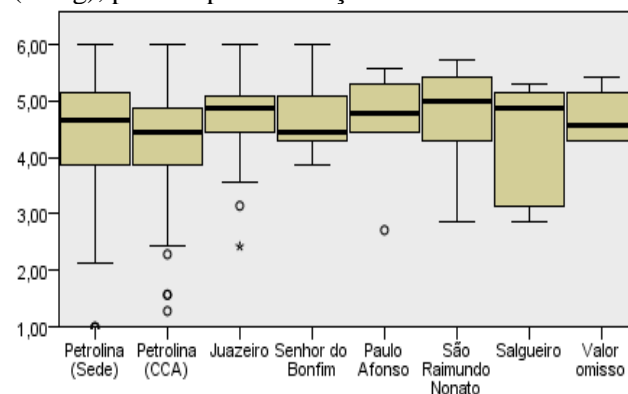
campi supracitados não são estatisticamente representativas (FÁVERO, BELFIORE, 2020), além do fato de que, por meio do teste de *Kruskal-Wallis*, as diferenças não se mostraram significativas entre as percepções dos servidores nas distintas lotações, como podem ser observadas, graficamente, nas figuras 1 e 2.

Figura 1. Representação gráfica da percepção dos servidores das políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), por campus de lotação.



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Figura 2. Representação gráfica da percepção dos servidores sobre o comprometimento organizacional (COrg), por campus de lotação.



Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

As PPGP é um construto de segunda ordem, que é constituído por seis construtos, a saber: Envolvimento (Env), Condições de Trabalho (CT), Recrutamento e Seleção (Rsel), Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TDE), Remuneração e Recompensas (RR),

Avaliação de Desempenho e Competências (ADC). Observar esses construtos separadamente (tabela 5) é uma condição importante que ajuda a detalhar melhor a percepção que os servidores demonstraram sobre as políticas de gestão de pessoas praticadas na Univasf.

Tabela 5. Média e desvio padrão (*dp*) da percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), em primeira ordem.

	Média	<i>dp</i>
RSel	4,22	0,81
Env	3,39	0,98
TDE	3,83	0,99
CT	3,30	0,84
ADC	3,36	0,91
RR	2,90	1,00

Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE.

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

Os resultados (tabela 5) demonstram que, na média, os servidores avaliados concordam com a política de recrutamento e seleção praticada pela organização; em contrapartida, discordam da política de remuneração e recompensa. De modo geral, os servidores se mostraram indiferentes quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas, quando se trata do seu envolvimento e participação nas ações organizacionais, também das condições de trabalho, como benefícios, saúde, segurança e tecnologia, bem como em relação aos processos de treinamento, desenvolvimento e educação, além da avaliação de desempenho e competências que estão implementadas na organização, como

advogam Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014).

Partindo da caracterização multicampi da Univasf, buscamos analisar os construtos (RSel, Env, TDE, CT, ADC, RR) das PPGP, por campus (tabela 6) e, com isso, especificar, ainda mais, onde alguns aspectos das políticas de gestão de pessoas apresentam pontos que mereçam uma atenção especial.

Tabela 6. Média da percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas (PPGP), em primeira ordem, por campus de lotação.

	RSel	Env	TDE	CT	ADC	RR
Petrolina (Sede)	4,16	3,47	3,86	3,38	3,42	2,84
Petrolina (CCA)	4,07	3,19	3,68	3,04	3,18	2,85
Juazeiro	4,42	3,18	3,62	3,31	3,18	2,98
Senhor do Bonfim	4,67	3,59	4,33	3,66	3,31	2,93
Paulo Afonso	3,97	3,78	4,33	3,43	3,77	2,96
São Raimundo Nonato	4,51	3,68	4,10	3,46	3,66	3,38
Salgueiro	4,25	3,52	3,72	3,07	3,60	3,08

Nota: Envolvimento - Env, Condições de Trabalho - CT, Recrutamento e Seleção - RSel, Avaliação de Desempenho e Competências - ADC, Remuneração e Recompensas - RR, Treinamento, Desenvolvimento e Educação - TDE.

Fonte: elaborada pelo próprio autor.

Embora o campus de Paulo Afonso apresente a menor média, observa-se, na tabela 6, que os servidores concordam com as políticas de recrutamento e seleção, assim como eles se mostram indiferentes para a questão do envolvimento e participação nas ações organizacionais, bem como em relação às condições de trabalho, além dos processos de avaliação de desempenho e competências. Esses resultados corroboram com a média geral.

No entanto, os resultados se mostram distintos da média geral, quando se trata das políticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Nesse caso, enquanto os servidores lotados nos *campi* de Petrolina (Sede), Petrolina (CCA), Juazeiro e

Salgueiro se mostram indiferentes, os que estão lotados nos campus de Senhor do Bonfim, Paulo Afonso e São Raimundo Nonato concordam com tais políticas. Outra política que apresentou distinção quanto ao resultado geral foi a de remuneração e recompensas, em que os servidores lotados nos campus de São Raimundo Nonato e Salgueiro são acordo com a política como está implantada, enquanto nos demais *campi* mostram-se discordantes dessa política.

O resultado do teste de *Kruskal-Wallis* demonstra que não há diferença estatisticamente significativa entre as médias da percepção dos servidores, com relação às políticas de gestão de pessoas (Rsel, Env, TDE, CT, ADC, RR) da tabela 6. Portanto, as diferenças encontradas devem ser usadas apenas como informação adicional para entender as médias gerais, que são, estatisticamente, significativas.

RECOMENDAÇÕES

Levando em consideração os resultados encontrados neste trabalho, recomendamos as seguintes ações, mais não únicas, que podem ser adotadas pelos gestores de pessoas da organização estudada:

1. De um modo geral, desenvolver um programa (estratégia) para o aprimoramento da divulgação das políticas de gestão de pessoas a todos os servidores. Isso pode proporcionar uma desmistificação, que pode estar ocorrendo

quanto às políticas de gestão de pessoas, como é o caso da política de remuneração e recompensas, que apresenta uma discordância entre os servidores, com exceção feita aos que estão lotados nos *campi* de São Raimundo Nonato e Salgueiro;

2. De modo mais específico, realizar um levantamento mais aprofundado para entender porque, em alguns *campi*, uma determinada política de gestão de pessoas, como treinamento, desenvolvimento e educação, apresenta uma concordância entre os servidores, enquanto em outros *campi*, os servidores se mostram indiferentes. Os resultados podem servir como base para o aprimoramento das práticas como um todo;

3. Desenvolver mecanismos institucionais para que o servidor se envolva mais com as políticas de gestão pessoas e, com isso, construir uma identificação com a organização e desenvolver um sentimento de pertencimento institucional;

4. Manter a política de recrutamento e seleção, porém buscar aprimorar tal política, de modo que as regras sejam, cada vez, mais transparentes, bem como elas devem ser divulgadas com clareza e de fácil disponibilidade e abrangência a todos os interessados;

5. A política de remuneração e recompensas foi a que apresentou maior impacto negativo nas políticas de gestão de pessoas, na qual a maioria dos servidores discordam de tal política. Esse fato aponta para a necessidade da organização desenvolver estratégias para que a instituição tenha uma “voz ativa”, nacionalmente, na luta por melhoria no plano de cargos e salários;

6. Atender, com presteza, às demandas

relacionadas às condições de trabalho. Isso envolve um programa de manutenção periódica das instalações e equipamentos tecnológicos, além das condições de saúde e segurança nos ambientes de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo não visou realizar uma avaliação das políticas de gestão de pessoas, mas sim, um levantamento, de modo científico, da percepção que cada servidor tem das políticas de gestão de pessoas e suas práticas. Assim, ressaltamos que não se trata da existência ou não dessas políticas, mas como cada um as percebe, de forma individualizada.

Essa percepção individual pode ser o fator que apresenta as variações nas médias sobre as políticas de gestão de pessoas em locais distintos (*campi*) da instituição. Nessa concepção, é possível, ainda, que haja alguma mudança local na cultura organizacional, inclusive, esse fato merece um estudo à parte para entender se há diferenças significativas quanto a isso e, caso haja distinção, adotar estratégias para tornar a cultura organizacional mais homogênea, evitando, assim, a perda da identidade cultural da instituição.

O estudo objetivou realizar um diagnóstico geral, envolvendo as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional. Os resultados encontrados demonstram que, de modo geral, os servidores são indiferentes às políticas de

gestão de pessoas praticadas pela organização, mas que seus servidores se mostraram altamente comprometidos com a instituição.

Foi possível observar, ainda, que há uma relação estatisticamente significativa e direta entre a percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional. Isso pressupõe que quanto mais o servidor concordar com as políticas de gestão de pessoas, mais ele se comprometerá com a organização e mais ele se empenhará para desenvolver suas atividades para alcançar os objetivos institucionais.

Apesar de buscarmos desenvolver este estudo com metodologia científica, no qual as amostras foram estatisticamente significativas para as análises gerais, informamos, porém, sobre algumas limitações encontradas que devem ser observadas quando do uso das informações apresentadas aqui.

Uma das limitações encontradas se refere ao tamanho amostral quando foram realizadas análises por campus de lotação, ou seja, ao se realizar a divisão por essa categoria, as subamostras não se mostraram estatisticamente significativas, com exceção do campus de Petrolina (Sede).

Outra limitação é que o levantamento dos dados ocorreu durante o período da pandemia do novo coronavírus. Isso implica dizer que a maioria dos servidores estavam em atividades remotas a mais de um ano, quando os dados foram coletados. Esse fato pode ter causado alguma distorção na forma como os servidores responderam ao questionário.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; AGUIAR, Carolina Villa Nova.

Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, Kátia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (Org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, p. 78-91, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto.

Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine Rabelo; NUNES, Iara. ROZZETT, Kesia. **Políticas e práticas de recursos humanos.** In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. Estud. psicol., v. 7, n. spe, p. 11-18, 2002.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2020.

GUEST, David; CONWAY, Neil. **The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective.** The International Journal of Human Resource Management, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.

INYANG, Benjamin J.; AKAEGBU, Juliana B. **Redefining the role of the human resource professional (HRP) in the Nigerian public service for enhanced performance.** International Journal of Business Administration, v. 5, n. 1, p. 90-98, 2014.

KATOU, Anastasia A. **Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms.** Management Research Review, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

MATOS, Kilma Carneiro da Silva; COSTA, Thiago Dias; ROWE, Diva Ester Okazaki.

Gestão por Competências na Administração Pública: avaliação de necessidades de capacitação com base na lacuna de competências individuais na Secretaria de Gestão de Pessoas da Univasf. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata (Argentina). Anais... Mar del Plata: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2017.

NUNES, Diana Francisco. **O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover.** Um estudo com profissionais de tecnologias de informação. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Tomar. 2019.

OLIVEIRA, Péricles Nóbrega; ROWE, Diva Ester Okazaki. **Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues Silva de. **Comprometimento organizacional no setor público:** Um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, v. 41, 2017, São Paulo. Anais... São Paulo, 2017.

PIRES, FABIANA VIEIRA. **Identidade, papel e significado do trabalho do psicólogo em organizações privadas.** Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social São Paulo: USP, 2009.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho.** Porto Alegre: Artmed, p. 78-91, 2015.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Person, 2010.

SACOMANO NETO, Mário; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho**: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. Gest. Prod., São Carlos, v. 7, n. 2, ago. 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 240-255, 2014.