



Relações entre Práticas de Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade em uma Instituição Pública

Autoria

Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira - evaldarsilva@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin e Controlad – PPAC/UFC - Universidade Federal do Ceará

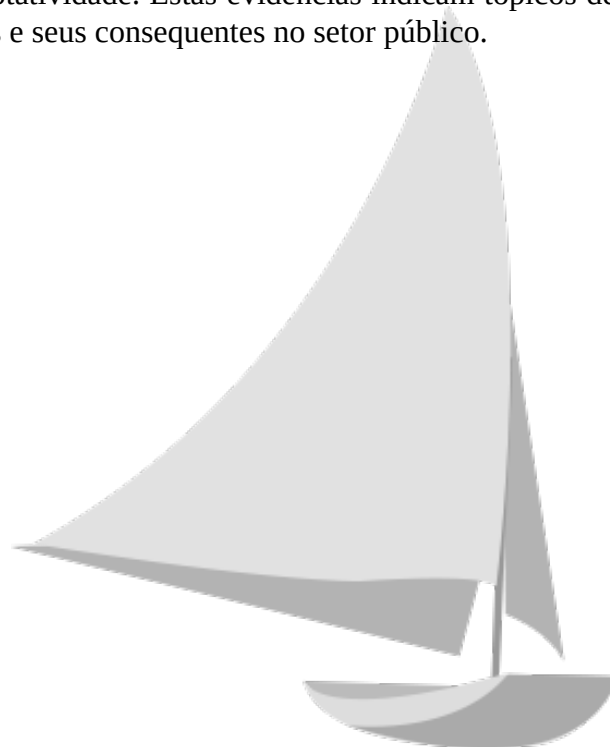
Ana Paula Moreno Pinho - ana.pinho@ufc.br

Agradecimentos

Agradecimento ao CNPQ.

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar as relações entre práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em uma instituição pública. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa, do tipo survey e de caráter descritiva-exploratória, aplicada a 480 servidores técnico-administrativos. Utilizou-se um questionário estruturado com dados demográficos/ocupacionais e escalas dos construtos. Para análise dos dados foram utilizados análises fatoriais e teste de correlação de Pearson. Os resultados evidenciaram que todas as práticas de gestão de pessoas se correlacionam de forma significativa e positiva com a satisfação no trabalho, destacando-se as maiores correlações entre as práticas “Remuneração e recompensas” e “Envolvimento” com “Satisfação com Promoções”. Todas as práticas de gestão de pessoas e dimensões da satisfação no trabalho apresentaram correlações significativas e negativas com intenção de rotatividade. Estas evidências indicam tópicos de pesquisas relevantes para a gestão de pessoas e seus consequentes no setor público.





Relações entre Práticas de Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade em uma Instituição Pública

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar as relações entre práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em uma instituição pública. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa, do tipo *survey* e de caráter descritiva-exploratória, aplicada a 480 servidores técnico-administrativos. Utilizou-se um questionário estruturado com dados demográficos/ocupacionais e escalas dos construtos. Para análise dos dados foram utilizados análises fatoriais e teste de correlação de *Pearson*. Os resultados evidenciaram que todas as práticas de gestão de pessoas se correlacionam de forma significativa e positiva com a satisfação no trabalho, destacando-se as maiores correlações entre as práticas “Remuneração e recompensas” e “Envolvimento” com “Satisfação com Promoções”. Todas as práticas de gestão de pessoas e dimensões da satisfação no trabalho apresentaram correlações significativas e negativas com intenção de rotatividade. Estas evidências indicam tópicos de pesquisas relevantes para a gestão de pessoas e seus consequentes no setor público.

Palavras-chaves: Práticas de Gestão de Pessoas. Satisfação no Trabalho. Intenção de Rotatividade. Setor Público.

1. INTRODUÇÃO

No âmbito da Administração Pública, conforme Barbosa, Bizarria, Rabelo Neto e Moreira (2016), observa-se que os governos têm procurado reformar a máquina estatal na execução de políticas públicas mais eficazes, eficientes e efetivas, para entregar melhores resultados à sociedade. Um contexto de mudanças pode ter consequências, positivas e/ou negativas, para a satisfação dos servidores, uma vez que esses passaram a ser mais cobrados pelo alcance de resultados, maior produtividade, qualidade e comprometimento.

Nesse contexto, a gestão de pessoas despontou como área fundamental para um melhor desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), que têm buscado o aprimoramento de sua estrutura administrativa, dos processos de trabalho e da gestão de pessoas. O desafio passou a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, haja vista que o setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (CARVALHO, 2009; BACH, 2010).

A temática da gestão de pessoas no contexto da gestão universitária ganha bastante relevância no mundo do trabalho, principalmente para as universidades públicas federais, haja vista que não há, no Brasil, um sistema de formação de recursos humanos, produção de conhecimento, desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços à sociedade e promoção da cidadania comparável ao sistema público de universidades federais, que se tornaram vetores importantes do desenvolvimento regional em todo o país.

Em se tratando das políticas e práticas de gestão de pessoas, percebe-se na literatura internacional uma acentuada preocupação com o futuro da gestão de pessoas nas organizações (ULRICH; DULEBOHN, 2015; COHEN, 2015). Dessler (1996) afirma que as organizações podem criar políticas e práticas concretas de gestão de pessoas, que irão resultar em elevado comprometimento de seus colaboradores. É essencial conhecer os resultados dessas políticas e práticas avaliados por meio de estudos empíricos e relacionais, visto que as relações de trabalho são efetivadas através das políticas e práticas de gestão de pessoas, que objetivam a realização das metas organizacionais (LEGGE, 2005). As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar as atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).



Com relação ao estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) destacaram, com base na literatura internacional de gestão de pessoas, a importância de seu alinhamento às metas da organização e que elas fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores. Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015) realizaram uma revisão da produção nacional sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, no período de 2010 a 2014, e identificaram a necessidade de se estudar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e outras variáveis do comportamento organizacional. Armond, Côrtes, Santos, Demo e Meneses (2016), em sua revisão da produção nacional acerca da gestão estratégica de pessoas, de 2006 a 2015, propuseram uma agenda de pesquisa que contemple estudos no setor público, por uma área de gestão de pessoas efetivamente mais estratégica.

A satisfação no trabalho insere-se nesse contexto de bem-estar no trabalho como um dos parâmetros de sintonia entre os objetivos pessoais e os organizacionais. Como uma variável dependente, ela sofre a influência do contexto organizacional no qual está inserida e “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Conforme Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira e Polizzi Filho (2014), a disputa por talentos reforça a necessidade premente das empresas redefinirem suas políticas de gestão de recursos humanos para conservar os talentos essenciais aos seus planos estratégicos em um ambiente competitivo e, assim, minimizar a intenção dos trabalhadores de sair das empresas. Para os autores, faz-se necessário entender a intenção de rotatividade, ampliando o conceito sobre o fenômeno e investigando suas causas.

Estudos recentes (FERNANDES; DEMO; FOGAÇA, 2015; ARMOND *et al.*, 2016; JANISSEK *et al.*, 2016; PASCHOAL; FLORES, 2016) sugerem realizar mais pesquisas na área pública, que por sua especificidade, podem gerar resultados peculiares. Autores como Perry, Hondelghem e Wise (2010) constataram que quanto maior é a motivação para o serviço público de profissionais que atuam em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e menor é a rotatividade ou intenção de rotatividade. Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016) recomendaram a investigação de forma mais detalhada os antecedentes da intenção de rotatividade no contexto público.

Diante do exposto, este estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Como se configuram as relações entre práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em uma instituição pública? O objetivo deste estudo é analisar as relações entre práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em uma instituição pública. Assim, serão investigadas as relações entre práticas de gestão de pessoas e satisfação no trabalho, entre práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade, e entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para Demo *et al.* (2014), políticas de gestão de pessoas são importantes, tendo em vista que estão alinhadas às metas da organização e que fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores. Segundo os autores, são propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, visando a obtenção de resultados desejados. Dessa forma, as políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de gestão de pessoas, e essas práticas são as ações que traduzem e operacionalizam as políticas de gestão de pessoas.



Com relação à satisfação no trabalho, os gestores devem se interessar pelas atitudes de seus funcionários, como a satisfação, pois elas sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, tem menores taxas de rotatividade, absenteísmo e comportamentos desviantes. A criação de uma força de trabalho satisfeita dificilmente será a garantia de um desempenho organizacional bem-sucedido, mas as evidências sugerem fortemente que, qualquer coisa que os gestores possam fazer para melhorar as atitudes dos funcionários, com certeza resultará na melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão. Seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo. Na vertente das responsabilidades sociais, os especialistas consideram que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho.

Para Siqueira *et al.* (2014), satisfação no trabalho é um construto formado por um conjunto de três grandes categorias de fontes de satisfação. Elas se estruturam quando o trabalhador formula cognições sobre sentimentos originados de: 1) relações com as pessoas no local de trabalho (chefia e colegas); 2) retribuições organizacionais (salário e promoções), por meio de políticas de gestão de pessoas, ofertadas por organizações; e, 3) atividades que realiza (tarefas). Segundo Siqueira (2008), a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim, a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos dos trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores.

Siqueira *et al.* (2014) afirmam que o ato de se desligar voluntariamente da empresa onde trabalha pode provocar repercussões nocivas para a organização com custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração e desligamento, entre outros) e intangíveis (perda de *know-how* e conhecimento, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes, etc.). A rotatividade é uma barreira à manutenção de talentos que geram inovações que, por sua vez, criam valores para clientes, investidores, comunidade, fornecedores, acionistas e para toda a cadeia produtiva (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Intenção de rotatividade é um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham. Dadas a dinâmica acelerada dos negócios, as mudanças constantes nas políticas de gestão de pessoas aplicadas por organizações e as complexas interações empresariais em rede (POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2012), faz-se necessário entender a intenção de rotatividade ampliando o conhecimento sobre o fenômeno e investigando as causas que podem levar ao seu aparecimento. Diógenes *et al.* (2016) testaram a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade de servidores públicos efetivos de um órgão da administração pública federal. Os resultados da regressão múltipla hierárquica indicaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória concernente à natureza do objetivo. Classifica-se como quantitativa, visto que foram utilizados procedimentos estatísticos para alcançar o objetivo proposto (CRESWELL, 2010). Abrangeu como universo



de pesquisa 2.200 servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior cearense, excluídos os servidores lotados no complexo hospitalar (hospital e maternidade) que é administrado por uma empresa pública. Participaram servidores lotados nas 6 pró-reitorias e 24 unidades acadêmicas e administrativas nos 4 campi da cidade de Fortaleza e nos 4 quatro campi do interior do estado (Sobral, Quixadá, Crateús e Russas). O estudo foi desenvolvido em três etapas: na primeira elaborou-se o referencial teórico; na segunda, deu-se a aplicação de uma pesquisa do tipo *survey*, onde se utilizou um questionário estruturado; e, na terceira etapa, realizou-se o tratamento estatístico e a análise dos dados levantados.

O questionário estruturado foi composto por questões demográficas/ocupacionais e escalas dos construtos abordados. Possuiu um total 79 itens, sendo 11 de características demográficas/ocupacionais, e 68 itens das escalas utilizadas de práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e comprometimento organizacional. Para esta pesquisa fez-se um recorte dos construtos aqui abordados, não se trabalhando relações com os dados demográficos/ocupacionais nem o comprometimento organizacional.

A amostra caracterizou-se como não probabilística e por conveniência, tendo em vista que contempla a seleção de respondentes mais disponíveis para tomar parte do estudo e que possam oferecer informações necessárias (HAIR *et al.*, 2005). Optou-se utilizar a aplicação por *e-mail* através do recurso de questionários online *Google Docs* e presencial (*in loco*), nos meses de agosto e setembro de 2017, onde foram obtidas respostas de 510 questionários, sendo 480 válidos.

Para mensurar a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas, foi utilizada a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), de Demo *et al.* (2014). A versão reduzida da EPPRH foi traduzida por Demo *et al.* (2014) e foi a versão utilizada na presente pesquisa. É composta por 32 itens, subdivididos em 6 fatores: recrutamento e seleção (6 itens); envolvimento (9 itens); treinamento, desenvolvimento & educação (3 itens); condições de trabalho (5 itens); avaliação de desempenho e competências (5 itens) e remuneração e recompensas (4 itens).

A Escala de Satisfação no Trabalho - EST de Siqueira (2008), na versão reduzida de 15 itens, avaliou a satisfação em relação a cinco dimensões: colegas, chefia, salário, promoções e o natureza do trabalho. E, por fim, a Escala de Intenção de Rotatividade - EIR de Siqueira *et al.* (2014), contendo três assertivas avaliou o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da organização em que trabalha. As percepções foram mensuradas a partir de escalas métricas do tipo Likert (HAIR; JOSEPH, 2005). Foram aplicadas as escalas nas suas versões originais para manter a validade e confiabilidade dos índices psicométricos. Para análise dos dados, foram adotados procedimentos estatísticos de análises descritivas, fatoriais e teste de correlação de *Pearson*, por meio dos *softwares Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 22.0.

Após as análises estatísticas, dos 32 itens da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos restaram 23 que apresentaram maiores comunalidades. Foram excluídos os itens RS4, RS6, Env6, Env8, CT1, CT2, CT3, ADC1 e ADC5. As escalas de satisfação no trabalho e intenção de rotatividade não tiveram exclusões de itens. Para tratar os dados demográficos/ocupacionais dos indivíduos, inicialmente foi feita uma descrição simples da amostra, utilizando-se de estatística descritiva. Em seguida, verificou-se a confiabilidade das escalas através do alfa de *Cronbach*. Posteriormente, com o intuito de verificar o agrupamento dos itens do questionário, utilizou-se análise fatorial, onde foram observados os valores da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), do teste de esfericidade de *Bartlett* e a variância explicada pelo fator. Após a análise fatorial, considerando as 6 práticas de gestão de pessoas, as 5 dimensões da satisfação no trabalho e os 3 itens da intenção de rotatividade, utilizou-se o teste de correlação de *Pearson*, a fim de verificar as relações entre os construtos.



4. RESULTADOS

4.1 Perfil dos Respondentes

No que tange ao perfil dos respondentes, buscou-se verificar os seguintes dados demográficos/ocupacionais: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, nível do cargo, cargo, unidade de lotação, número de dependentes, se ocupa cargo ou função comissionada e renda.

O perfil da amostra é formado por mulheres (55%), servidores entre 21 e 40 anos (63%), casados (48%), com especialização (36%), de 1 a 8 anos de tempo de serviço (53%), de nível D (51%), sem nenhum dependente (49%), 27% com cargo/função gratificada e 70% com renda entre R\$ 2.000,00 a 6.000,00.

Nesse perfil de servidor público, destaca-se a participação da mulher nesse segmento de mercado, o significativo contingente de ingressantes relativamente jovem no setor público nos últimos anos, a característica de certa “independência” sem dependentes sob sua responsabilidade e o referencial de ganho salarial até 6 mil reais. Conforme Bohlander e Snell (2015), um dos grandes desafios das organizações consiste em responder aos desafios demográficos e à diversidade da força de trabalho. Com uma força de trabalho mais diversificada, há uma variedade maior em relação às expectativas dos funcionários que devem ser atendidas pelos empregadores. Para os autores, os gestores deverão não apenas tolerar ou acomodar todos os tipos de diferenças dos seus colaboradores, mas também apoiar, valorizar e utilizar essas diferenças de modo estratégico, com equidade e justiça.

4.2 Confiabilidade dos dados e análise fatorial

Antes de iniciar a análise multivariada, por meio da análise fatorial e o teste de correlação, aplicou-se o *Alfa de Cronbach* com o intuito de se verificar a confiabilidade dos dados. Assim, verificou-se a confiabilidade dos itens agrupados em 12 dimensões: 6 delas relacionadas às Práticas de Gestão de Pessoas, 5 relacionadas à Satisfação no Trabalho e 1 concernente à Intenção de Rotatividade. As dimensões dos construtos com seus respectivos valores de alfa de *Cronbach* (α) foram: 1- Remuneração e Recompensas (0,738); 2- Avaliação de Desempenho e Competências (0,795); 3- Condições de Trabalho (0,516); 4- Treinamento, Desenvolvimento e Educação (0,827); 5- Envolvimento (0,917); 6- Recrutamento e Seleção (0,751); 7- Intenção de Rotatividade (0,948); 8- Satisfação com Promoções (0,851); 9- Satisfação com Natureza do Trabalho (0,845); 10- Satisfação com Chefia (0,926); 11- Satisfação com Salário (0,920); 12- Satisfação com Colegas (0,836).

Observa-se que, com exceção da Dimensão 3 (Condições de Trabalho) das práticas de gestão, todas as dimensões apresentaram confiabilidade superior a 0,7 indicando bom índice para os instrumentos de coleta e dos dados obtidos neste estudo.

A análise fatorial foi feita com o intuito de confirmar o agrupamento dos itens dos construtos estudados. Após os devidos procedimentos de limpeza dos itens, ajustes fatoriais foram feitos com a exclusão de 9 dos 32 itens da escala de Práticas de Gestão de Pessoas, a saber: RS4 - *A UFC utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.);* RS6 - *A UFC comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo;* Env6 - *Na UFC, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções;* Env8 - *Na UFC, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho;* CT1 - *A UFC preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida;* CT2 - *A UFC me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.);* CT3 - *Na UFC, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes;* ADC1 - *A UFC realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente;* e ADC5 - *Na UFC, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.* Para os 23 itens restantes obteve-se KMO igual a 0,932. Os resultados apresentaram que os 6



componentes obedeceram o critério Kaiser de *eigenvalues* superiores a 1, os quais explicam 67,017% da variância para esse construto. Com isso, é possível afirmar que a análise fatorial confirma o que é proposto por Demo *et al.* (2014) no que tange às dimensões aqui estudadas.

O construto satisfação no trabalho apresentou melhor ajuste, não tendo nenhum item removido. Permaneceram os 15 itens da Escala de Satisfação no Trabalho cujo KMO foi igual a 0,857. A estrutura de correlação está presente neste construto, revelando os 5 componentes propostos por Siqueira (2008), os quais explicam 81,001% da variância para esse construto. Semelhantemente à Satisfação no Trabalho, o construto unidimensional Intenção de Rotatividade de Siqueira *et al.* (2014) não teve nenhum item removido. Permaneceram os 3 itens da Escala de Intenção de Rotatividade cujo KMO foi igual a 0,771, com variância total explicada de 100%. Verificou-se que extraindo apenas 1 fator (Item 1 – *Penso em sair da UFC*) já se obteria 90,709% da variância total explicada.

4.3 Análise das correlações entre os construtos Práticas de Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade

Com base na Tabela 1, os resultados revelaram que todas as práticas de gestão de pessoas se correlacionaram de forma significativa e positiva com todas as dimensões da satisfação no trabalho, destacando-se as relações entre as práticas “Remuneração e recompensas” e “Envolvimento” e as dimensões “Satisfação com Promoções”, “Satisfação com Salário” e “Satisfação com Natureza do Trabalho”. Todas as práticas de gestão de pessoas e todas as dimensões da satisfação no trabalho se correlacionam significativa e negativamente com intenção de rotatividade. As práticas de Envolvimento, Remuneração e recompensas e Treinamento, Desenvolvimento e Educação apresentaram as maiores correlações com intenção de rotatividade. Da mesma forma, as dimensões Satisfação com a Natureza no trabalho e Satisfação com Promoções estabeleceram as maiores correlações significativas e negativas com intenção de rotatividade.

Tabela 1 - Correlações de Pearson dos construtos Práticas de Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade.

Variáveis	RR	ADC	CT	TDE	Env	RS	IR	Spro	Snt	Sche	Ssal	Scol
1. RR	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. ADC	0,681	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. CT	0,664	0,74	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. TDE	0,649	0,595	0,571	1	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Env	0,731	0,704	0,705	0,865	1	-	-	-	-	-	-	-
6. RS	0,404	0,387	0,379	0,518	0,56	1	-	-	-	-	-	-
7. IR	-0,46	-0,389	-0,377	-0,416	-0,489	-0,282	1	-	-	-	-	-
8. Spro	0,837	0,642	0,541	0,59	0,664	0,414	-0,402	1	-	-	-	-
9. Snt	0,611	0,506	0,443	0,522	0,604	0,358	-0,529	0,606	1	-	-	-
10. Sche	0,342	0,283	0,237	0,29	0,334	0,199	-0,246	0,354	0,317	1	-	-
11. Ssal	0,669	0,512	0,438	0,47	0,529	0,329	-0,347	0,701	0,49	0,28	1	-
12. Scol	0,304	0,248	0,195	0,248	0,283	0,172	-0,149	0,333	0,252	0,404	0,257	1

Nota: Todos os valores foram significantes a 99% de confiança.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nesta análise dos dados, consideramos a abordagem indicada por Cohen (2008), na qual os valores obtidos nas correlações entre 0,10 e 0,29 representam pequenas correlações; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser interpretados como médios, e valores entre



0,50 e 1 são considerados como grandes correlações. Concernente a relação entre as práticas de gestão de pessoas e a satisfação no trabalho, todas as práticas estabeleceram correlações significativas e positivas com todas as dimensões da satisfação no trabalho. As maiores correlações se deram entre “Remuneração e recompensas” e “Envolvimento” com “Satisfação com Promoções”, “Satisfação com Salário” e “Satisfação com Natureza do Trabalho”. Pode-se afirmar que quanto mais investimentos a organização fizer nestas práticas, maior será a satisfação dos servidores com as promoções, o salário e o próprio trabalho.

Para Demo, Martins e Roure (2013), as políticas de gestão de pessoas são preditoras da satisfação no trabalho. No estudo desses autores, a política de Envolvimento foi a principal preditora e relacionou-se positivamente com a satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho. Já a prática de Remuneração e recompensas se relacionou com maior satisfação com o salário, mas também se associou positivamente com promoções. As promoções e o salário são inerentes às políticas de gestão de pessoas que proporcionam interação entre o trabalhador e a organização, de forma que se avalia uma relação de troca (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2014). Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos dos trabalhadores, que revelam se a organização está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a organização se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto a organização estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional).

Quanto à relação entre as práticas de gestão de pessoas e a intenção de rotatividade, todas as práticas estabeleceram correlações significativas e negativas com intenção de rotatividade. Verifica-se correlações medianas, por ordem de importância, entre “Envolvimento”, “Remuneração e recompensas” e “Treinamento, desenvolvimento e educação” com intenção de rotatividade. A partir desta constatação, pode-se inferir que à medida que a instituição se compromete com seus servidores na oferta de práticas de Envolvimento (reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação) e compensatórias de Remuneração e recompensas e TD&E, menor será a intenção do servidor de sair da instituição. Isso se traduz em troca social com a organização, tanto em termos de socialização organizacional, manifesta em práticas de Envolvimento, como em termos de investimentos organizacionais para o servidor, favorecendo a ideia de reciprocidade social entre empregado e organização, manifesta em remuneração e recompensas diversas.

Concernente à prática de TD&E, que trata da organização em prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento, no contexto público ainda há muito que se avançar. Conforme Bergue (2014) os movimentos de transformação em curso na administração pública sinalizam para a identificação dos perfis funcionais, ou seja, o aperfeiçoamento do desenho dos cargos públicos em direção à definição de competências comportamentais e técnicas necessárias, mudança essa fomentada pela política proposta pelo Decreto n. 5.707, de 2006, pautada no modelo de gestão por competências, buscando-se o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário ao desempenho da função, visando o alcance dos objetivos da instituição.

No que tange à relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade, todas as dimensões da satisfação se correlacionaram de forma significativa e negativa com intenção de rotatividade. Observou-se grande correlação negativa (-0,529) entre Natureza do Trabalho e Intenção de Rotatividade, e a segunda maior correlação se deu com Promoções. Depreende-se que quanto maior a satisfação do servidor com o próprio trabalho e as promoções, menor a intenção do mesmo de sair da instituição.



Diógenes *et al.* (2016), em seu estudo com servidores públicos pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) acerca da influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade, encontraram como resultado que o suporte para ascensão, promoção e salários foi a variável com maior poder preditivo no modelo final. Os resultados da regressão múltipla hierárquica indicaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Além disso, idade e tempo na organização também influenciaram a intenção de rotatividade. Pereira (2016), em seu estudo com gestores de Recursos Humanos e servidores técnico-administrativos que ingressaram e saíram de duas universidades públicas federais nos últimos cinco anos, constatou que a universidade pública federal precisa reorganizar os fatores estratégicos, comportamentais e remuneratórios, que afetam diretamente na manutenção de um quadro de servidores talentosos.

Em uma meta-análise conduzida por Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013), os seguintes fatores se revelaram como preditivos da rotatividade: práticas de RH relacionadas a investimentos e incentivos aos empregados; satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepção de justiça; clima, coesão do grupo e relações com os superiores; percepção de alternativas no mercado de trabalho. Para Siqueira *et al.* (2014), a rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*, é um processo de movimentação de pessoas (contratações e demissões) provavelmente ocasionado pela falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar as relações entre práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em uma instituição pública. Os respondentes foram servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Nordeste brasileiro. O objetivo foi atingido, uma vez que foi verificado que os construtos estabelecem correlações significativas entre si.

Os resultados evidenciaram que todas as práticas de gestão de pessoas se correlacionaram de forma significativa e positiva com todas as dimensões da satisfação no trabalho, destacando-se as relações entre as práticas “Remuneração e recompensas” e “Envolvimento” e as dimensões “Satisfação com Promoções”, “Satisfação com Salário” e “Satisfação com Natureza do Trabalho”. Todas as práticas de gestão de pessoas e todas as dimensões da satisfação no trabalho se correlacionaram significativa e negativamente com intenção de rotatividade. As práticas de “Envolvimento”, “Remuneração e recompensas” e “Treinamento, Desenvolvimento e Educação” apresentaram as maiores correlações com intenção de rotatividade. Da mesma forma, as dimensões “Satisfação com a Natureza no trabalho” e “Satisfação com Promoções” estabeleceram as maiores correlações significativas e negativas com intenção de rotatividade.

As práticas de gestão de maior destaque nesta pesquisa, Envolvimento e Remuneração e recompensas, parecem atuar como sendo o “comprometimento” da organização com os servidores, criando condições de melhoria da qualidade das relações de trabalho, para que os mesmos se realizem pessoal e profissionalmente e tenham oportunidades para desenvolver competências e de trabalhar com incentivo e reconhecimento. Na prática, isso se traduz em dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecer o bom desempenho, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

Como limitação desta pesquisa tem-se a representatividade da amostra, pois os respondentes foram escolhidos por conveniência e acessibilidade, limitando a generalização dos resultados. Também é um fator limitante o fato desta pesquisa ser um estudo de caso, ou seja, em uma única instituição do setor público. Além disso, os poucos estudos na literatura



nacional, que investigaram relações semelhantes entre os construtos abordados, limitaram a comparação dos resultados.

Os resultados deste estudo fornecem aos pesquisadores melhores insights sobre algumas práticas que poderiam elevar a satisfação no trabalho e a retenção de servidores públicos nas IFES's. No entanto, faz-se necessário outros estudos acerca das implicações dessas relações para o bem-estar do servidor e para a melhor eficiência da instituição, na busca de um alinhamento entre os interesses pessoais e os organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ARMOND, L. P.; CÔRTEZ, F. G.; SANTOS, F. A. M.; DEMO, G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.
- BACH, S. Human resource management in public sector. In: WILKINSON, A. *et al.* **The sage handbook of human resource management**. Londres: Sage Publications, 2010.
- BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A.; RABELO NETO, A.; MOREIRA, R. N. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 99-110, sep. 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3.
- CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009, 109p.
- COHEN, D. J. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 205-215, jun. 2015.
- COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Validation of a structural model and measurement models. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.
- DEMO, G.; MARTINS, P.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultural. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.
- DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K.. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Rev. Serv. Público**. Brasília. v. 67, n. 2, p. 147-172, abr/jun, 2016.
- FABI, B.; LACOURSIERE, R.; RAYMOND, L. Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. **International Journal of Manpower**. v. 36, n. 5, p. 772-790, 2015.



- FERNANDES, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.
- HEAVEY, A. L.; HOLWERDA, J. A.; HAUSKNECHT, J. P. Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 3, p. 412-453, 2013.
- HOMBERG, F.; VOGEL, R. Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM): where are we, and where do we go from here? **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 5, p. 746-763, 2016.
- JANISSEK, J. A.; AGUIAR, A. C. V. N.; MELO, T. A. B. ; NERI, R. S. F. ; CAMPOS, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público (Online)**, v. 68, p. 259-284, 2017.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública** [online]. v.50, n.1, p.17-39, 2016.
- LEGGE, K. **Human resource management rhetoric and realities**. London: Palgrave Macmillan, 2005.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v.53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- PASCHOAL, T.; FLORES, C. L. Quem quer trabalhar no setor público? Valores pessoais e motivação para o serviço público de servidores brasileiros. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.
- PEREIRA, J. C. J. **Retenção de pessoas (talentos)**: um estudo em duas universidades federais. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.
- PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R., Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. **Public administration review**, [S.I.], v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.
- PERRY, J.; WISE, L. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.
- POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre a intenção de rotatividade: um estudo com professores. In: Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Promoção da Saúde e Doenças Crônicas: Desafios à Promoção da Saúde, 9, Aveiro, **Anais...** Lisboa: Placebo, 2012.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.