

---

## POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS DO ESTADO DO PARANÁ - BRASIL

PEOPLE MANAGEMENT POLICIES IN A NON-PROFIT ORGANIZATION IN PARANÁ STATE  
- BRASIL

### **JESSYCA SOUZA, Esp**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – PR – Brasil.  
Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. E-mail: jsykasouza@gmail.com

### **IVANO RIBEIRO, Msc**

Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UNIOESTE.  
E-mail: ivano.adm@gmail.com

### **Resumo**

Esta pesquisa investigou as políticas de gestão de pessoas (GP) em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná – Brasil. Estas políticas foram analisadas por meio dos fatores treinamento e desenvolvimento, envolvimento, recompensa e condição de trabalho. Um total de 34 empregados responderam a um questionário composto por uma Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), instrumento já validado no Brasil. Os dados foram analisados quantitativamente onde verificou-se que os fatores pesquisados possuem uma percepção que varia de moderada a alta, sendo o fator condições de trabalho o que apresentou os escores mais elevados na percepção dos respondentes.

**Palavras-chave:** Políticas de gestão de pessoas. Gestão estratégica de pessoas. Envolvimento no trabalho.

*Artigo recebido em: 20/12/2013*

*Aceito em: 27/12/2013*

## Abstract

This research investigated the policies of personnel management (GP) on a non-profit organization in the state of Parana - Brazil. These policies were analyzed using the factors training and development, involvement, reward and working condition. A total of 34 employees responded to a questionnaire consisting of a Perception of Personnel Management Policies Scale (EPPGP) instrument has been validated in Brazil. Data were analyzed quantitatively where it was found that the factors studied have a perception that ranges from moderate to high, with the working conditions factor presented the highest scores in the perception of respondents.

**Keywords** People managing policies. Strategic people management. Job involvement.

## 1 Introdução

Ao longo dos anos, a área de gestão de pessoas (GP) tem passado por uma evolução buscando identificar formas eficazes de se alinhar os objetivos da organização com a de seus empregados. Esta perspectiva contribui para a obtenção de um melhor rendimento profissional, e conseqüentemente maior competitividade para a organização.

O reconhecimento de que os recursos humanos constituem um dos fatores mais valiosos e raros de uma organização é destacado por Barney (1991); Oliveira e Limongi-França (2005); Maciel e Camargo (2009), para os autores, as pessoas podem proporcionar um importante diferencial competitivo, sendo fundamental que as pesquisas científicas observem o impacto das emoções sobre o desempenho do indivíduo no ambiente laboral. Assim, a identificação de experiências positivas e geradoras de bem-estar no trabalho, têm se tornado práticas essenciais para as organizações, e estas ações ampliam a área de atuação dos gestores, desde questões relacionadas a saúde, melhoria dos níveis de desempenho no trabalho e desenvolvimento profissional e individual.

Grande parte da vida o ser humano passa trabalhando, assim o ambiente laboral pode influenciar de forma significativa no desenvolvimento dos sentimentos de felicidade e bem-estar pessoal. Assim, gestores e pesquisadores das áreas comportamental e organizacional aprimoraram a cada dia as políticas de GP, buscando formas eficazes de promoção do bem-estar no ambiente de trabalho (PASCHOAL, TORRES e PORTO, 2010).

Estas políticas de GP devem criar capacidades organizacionais, que alinhadas à estratégia empresarial, gerem resultados positivos, tornando a organização mais competitiva e propiciando aos empregados condições para maior realização pessoal e profissional (FIUZA, 2010). O autor destaca ainda que as principais práticas de GP estão abarcadas em quatro políticas: envolvimento; treinamento e desenvolvimento; condições de trabalho e recompensas.

Neste contexto, este estudo objetivou identificar a percepção das políticas de GP em uma organização sem fins lucrativos do estado do Paraná - Brasil, para consecução deste objetivo, este artigo foi elaborado contendo: em primeira instância, o referencial teórico do trabalho, analisando e

caracterizando as principais políticas de gestão de pessoas. Em seguida, é apresentado o método de desenvolvimento do estudo, englobando: os modelos utilizados; tipo de pesquisa adotada; caracterização da amostra; instrumentos e procedimentos de coleta e de análise dos dados. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, com as considerações, contribuições e recomendações para estudos futuros.

## 2 Referencial teórico

Esta seção apresenta uma breve fundamentação teórica do trabalho, resultado da revisão de literatura do tema sobre políticas de gestão de pessoas.

### 2.1 Políticas de gestão de pessoas

Observando o indivíduo como um elemento essencial no processo de obtenção de diferencial competitivo, a moderna gestão estratégica de pessoas busca promover o bem-estar do empregado, propiciando maior realização pessoal e profissional. Desta forma, as políticas de GP adotadas pelas organizações buscam formas cada vez mais eficientes de valorização e retenção de talentos (RUBINO, 2010).

Os Estudos de; Rynes, Gerhart e Minette (2004); Cardoso (2006); Abdullah (2010); Ribeiro; Roglio; Pécora-Junior, 2013) destacam que algumas políticas e práticas de GP relacionadas à sistema de recompensas eficientes, treinamentos adequados, programas de desenvolvimento, além de sistemas de comunicação ajustados às necessidades, podem contribuir de forma efetiva nos resultado da empresa.

Para os autores, como os objetivos das políticas de GP estão relacionados à promoção da eficácia organizacional, estas devem ser constantemente monitoradas e ajustadas com o ambiente e necessidades específicas da organização.

Neste trabalho, utilizou-se a definição de política de gestão de pessoas focadas nas habilidades necessárias para as relações humanas, buscando à obtenção de resultados desejado, Fiuza (2008) destaca que este conceito possui elementos utilizados pela maioria dos autores clássicos da área, As dimensões de políticas de GP adotadas foram as propostas por Fiuza (2010), que destaca:

- a) Envolvimento: é um conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional;
- b) Treinamento e desenvolvimento: são práticas que visam principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente, além de desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais;
- c) Condições de trabalho: visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia;

- d) Recompensas: contempla a remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.

Desta forma, estas políticas podem influenciar o bem-estar no trabalho na medida em que se preocupam com o futuro profissional e pessoal do empregado (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Um bom desenvolvimento no trabalho ou na vida pessoal, geralmente eleva a autoestima do empregado, fazendo com que este esteja cada vez mais motivado (DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1984).

Estas políticas de GP frequentemente são elaboradas visando facilitar ou motivar o desempenho da função, possibilitando a promoção do bem-estar do colaborador, e propiciando maior realização (RUBINO, 2010).

### 3 Procedimentos metodológicos

Para Gil (2002, p. 1), pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Assim, esta pesquisa pode ser classificada como de abordagem quantitativa, possuindo um caráter exploratório e descritivo, utilizando-se de *survey* como procedimento de coleta de dados.

O objeto de estudo foi uma entidade sem fins lucrativos situada do estado do Paraná, Brasil. A população pesquisada foram os 40 colaboradores da organização, sendo a amostra representada por 34 indivíduos que responderam aos questionários enviados.

Buscando identificar a percepção das políticas de gestão de pessoas, utilizou-se um instrumento já validado, sendo: Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). Este instrumento foi validado por Fiuza (2008) e possui dezenove itens divididos em quatro fatores: envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho e recompensas. Foi utilizada escala de resposta no modelo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A coleta de dados foi efetuada de forma eletrônica por meio da plataforma Google Docs, todas as perguntas foram obrigatórias e não foi possível completar o questionário deixando perguntas em branco. Além do instrumento descrito, foram elaboradas perguntas visando caracterizar a amostra, onde buscou-se levantar características como, idade, escolaridade, sexo e tempo de trabalho na organização.

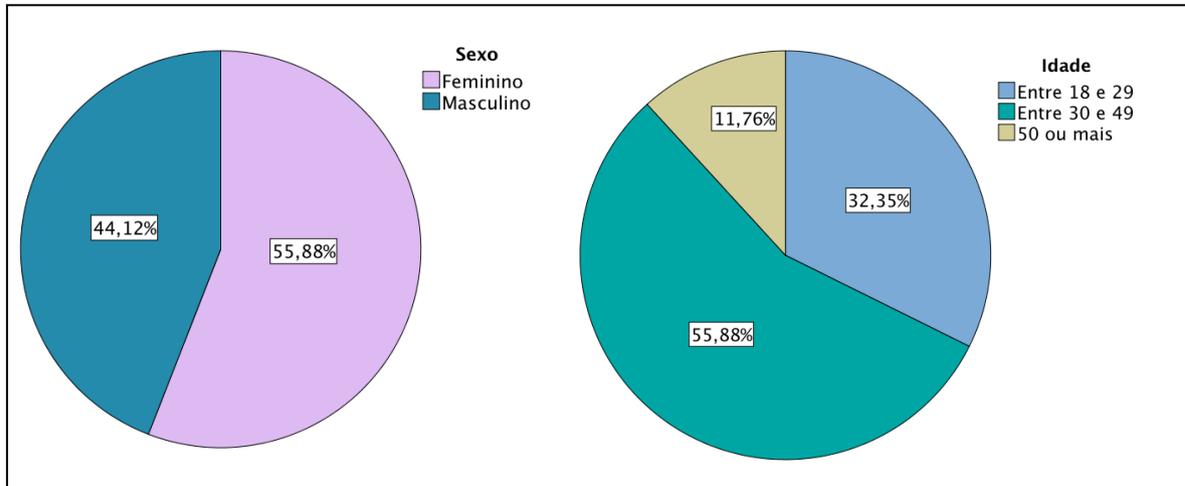
O *link* ao questionário foi enviado para o e-mail corporativo dos respondentes, contendo as instruções de respostas e os objetivos da pesquisa, ficando disponível para a respostas entre os dias 21 até 29 de novembro de 2012, os dados foram analisados por meio do software IBM SPSS v. 20. Para a observação das diferenças entre os grupos utilizou-se do teste não paramétrico de Kruskal-wallis, o teste indica as diferenças a partir da distribuição dos dados, assim *p-values* abaixo de 0,05 apontam para tais diferenças (HAIR *et al.*, 2009; MARÔCO, 2011).

### 4 Resultados e Discussão

A primeira etapa da análise foi verificar a caracterização da amostra, conforme se observa no Gráfico 01, dentre os 34 respondentes analisados, 19 eram funcionários do sexo feminino, o que representa 56,88% da amostra e 15

eram do sexo masculino, representando 44,12% da amostra. No que tange a idade, foi apurado que 55,88% tem de 30 à 49 anos, 32,35% de 18 à 29 anos, sendo a menor porcentagem composta de funcionários com mais de 50 anos, 11,76%.

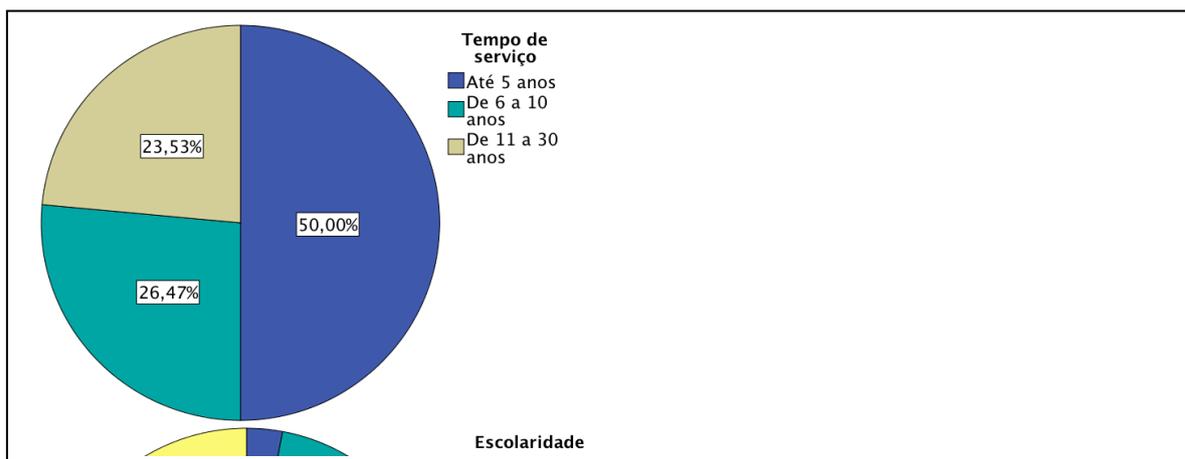
**Gráfico 1 – Caracterização da amostra pesquisada**



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto ao nível de escolaridade, observado na Tabela 2, foi verificado que 32,35% possuem pós graduação, 23,53% tem ensino superior completo, mesmo percentual que do ensino médio, 17,65% ensino superior incompleto, e 2,94% possuem ensino fundamental. Em relação ao tempo de trabalho, 50% tem até 5 anos de empresa, 26,47% possuem de 6 até 10 anos, e 23,53% de 11 até 30 anos de trabalho na organização.

**Gráfico 2 – Caracterização da amostra pesquisada – tempo de serviço e grau de escolaridade dos participantes**

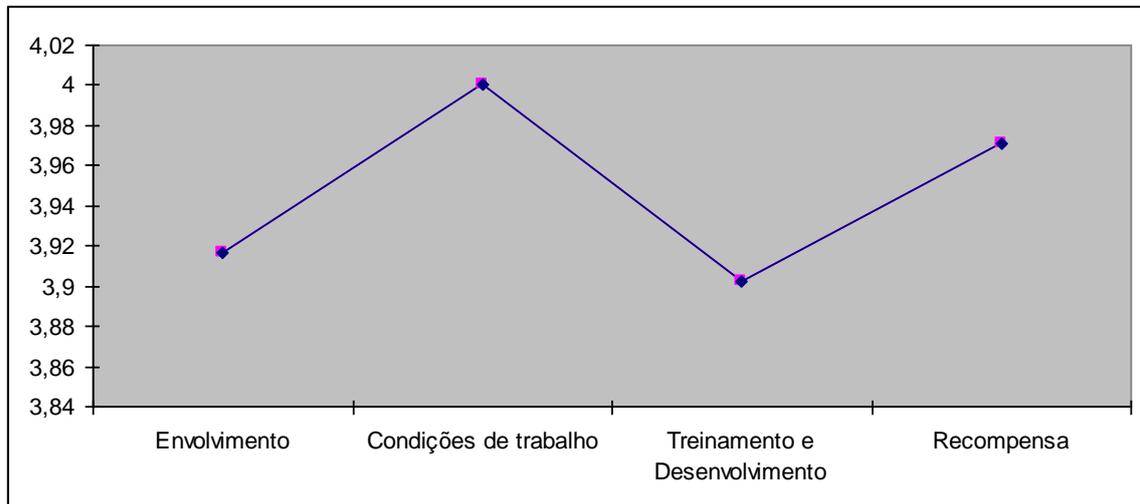


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Objetivando identificar a percepção dos colaboradores em relação as políticas de GP, o Gráfico 1 demonstra as médias dos escores obtidos para a percepção das quatro dimensões das políticas. Fiuza (2008) define essas políticas da seguinte forma: o envolvimento indica o grau em que o desempenho profissional afeta sua autoestima; as condições de trabalho são

representadas por um conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia; o treinamento e desenvolvimento visam, desenvolver competências e estimular a aprendizagem; e a recompensa é fundamental para que empregados desenvolvam suas atividades e atinjam elevados níveis de desempenho (RYNES; GERHART; MINETTE, 2004).

### Gráfico 2 – Dimensões das políticas de gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Como se observa no Gráfico 2, a variável condição de trabalho é a política percebida mais positivamente pelos colaboradores da organização, com uma média de 4 na escala utilizada de 1 a 5, e desvio padrão de 0,78. Esse resultado pode estar relacionado às práticas de benefícios e saúde, segurança e tecnologia adotadas pela organização, conforme conceito de condição de trabalho revisado. É possível identificar, pelas respostas obtidas, que os colaboradores percebem bem as políticas de condição de trabalho.

A organização oferece um plano de saúde dentre os melhores do mercado, que abrange diversos tipos de serviços médicos e tratamentos, e ainda conta com convênio específico para tratamento odontológico, fornece também de forma periódica, testes de glicemia, triglicerídeos, aferição da pressão arterial e campanhas de vacinação contra a gripe o que pode ter influenciado nas respostas. Em relação à tecnologia, a organização utiliza um moderno sistema de comunicação interna no âmbito estadual, o que facilita o fluxo e a velocidade das informações.

Ainda, dentre os aspectos que compõe a variável condição de trabalho, nota-se que a menos presente é a segurança, elemento que se relaciona à ergonomia e as instalações de trabalho. Este fato pode justificar-se devido a organização estar situada em instalações antigas, o que prejudica a iluminação e ventilação, o mobiliário que em parte também é ultrapassado, e sistemas informatizados que são muito burocráticos e não interagem entre si.

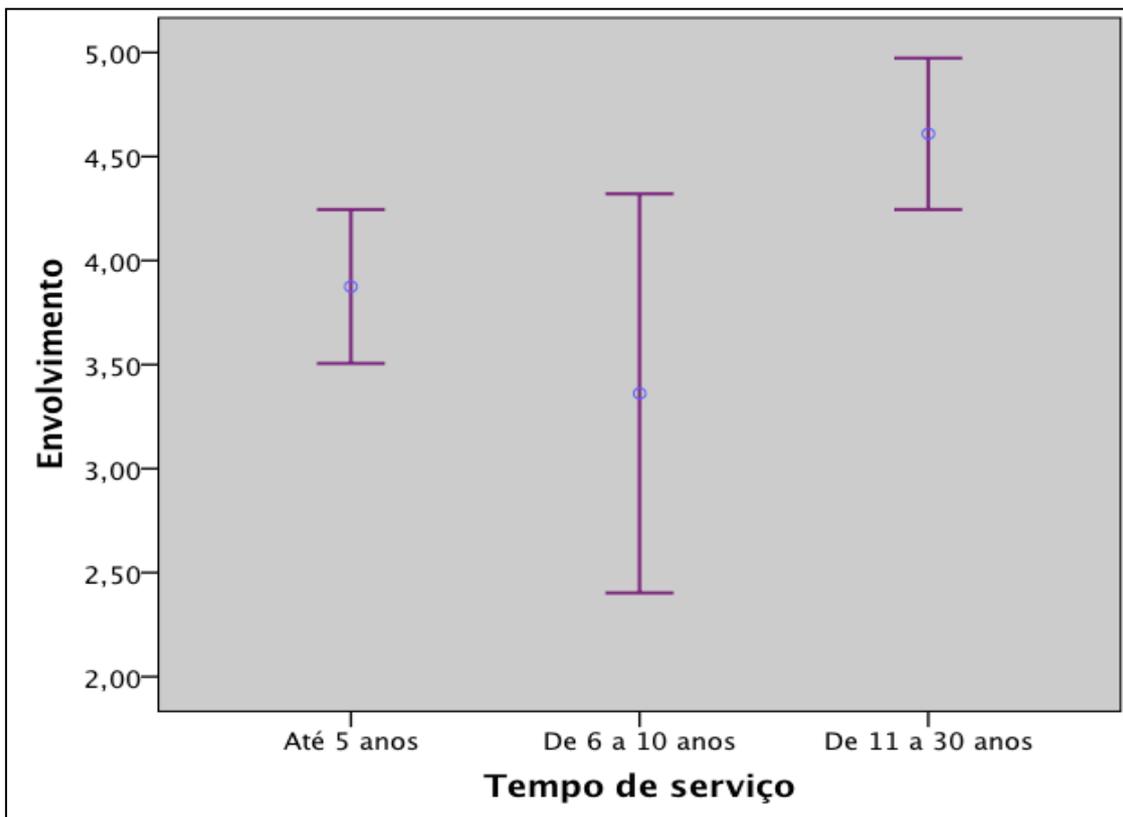
Observa-se também que a política de recompensas foi o segundo maior na escala de avaliação, com média 3,97 e desvio padrão de 0,88, o que demonstra que apesar da inflexibilidade em relação à ascensão vertical de carreira, a contratação se dar somente através de processo seletivo, e de não oferecer premiação por produtividade, desempenho ou esforço, a organização vem trabalhando outras formas de manter o funcionário satisfeito em relação à essa política, como exemplo: ajuda de custos para graduação e pós-graduação

*Lato* ou *Stricto Sensu*; reconhecimento e divulgação de desempenho em jornais, informativos, e por meio de uma revista de circulação interna em nível nacional.

A política de envolvimento recebeu média pouco acima do ponto neutro da escala (não concordo, nem discordo) obtendo 3,91 e desvio padrão de 0,93, o que sugere que as práticas de comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento precisam ser melhoradas dentro da organização. Esta questão pode estar relacionada a não utilização eficiente dos meios de comunicação internos, que se reflete no desencontro de informações.

Observa-se que a política que obteve a menor média foi a de treinamento e desenvolvimento, com 3,90 e desvio padrão de 1,00, o que evidencia uma lacuna da organização quanto a estas práticas. A ausência de um plano formal de treinamento para os colaboradores e a falta de realizações frequentes de cursos técnicos pode ter sido o motivo para a não percepção destas práticas pelos colaboradores.

**Gráfico 3 – Relação entre envolvimento e tempo de serviço na organização**



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Após estas verificações, buscou-se identificar a existência de diferenças entre os quatro fatores pesquisados e o tempo de serviços dos colaboradores, esta análise foi efetuada por meio do teste estatístico de Kruskal-wallis, onde com um *p-value* de 0,015 confirmou-se a ocorrência de diferenças estatísticas significativas entre tempo de serviço e envolvimento, a distribuição das respostas em uma escala de 0 a 5 são observadas no Gráfico 3, já os fatores condição de trabalho, treinamento e desenvolvimento, e recompensas, não apresentaram diferenças significativas com relação a estes três grupos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

35

Na identificação das percepções das políticas de GP na organização pesquisada, os resultados mostraram que as políticas mais percebidas foram as condições de trabalho, seguidas pelas recompensas e o envolvimento. A política menos percebida foi a de treinamento e desenvolvimento.

Por meio do cruzamento dos dados referentes às políticas de GP com o tempo de serviço dos colaboradores, comprovou-se que o fator envolvimento possui diferenças significativas entre os três grupos identificados, sendo o fator, mais percebido pelos funcionários mais antigos da organização.

Com estas observações, o estudo fornece algumas contribuições para que os gestores tomem decisões assertivas para a melhoria das questões relacionadas as políticas de GP, seja para o diagnóstico de políticas já implantadas, ou para o desenvolvimento de novos modelos.

Sugere-se que novas pesquisas sobre o tema, explorem as variáveis pesquisadas em amostras mais expressivas e também em outros ambientes organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ABDULLAH, H. Delineating and charting the systematic approach of HRD process. **The Journal of International Social Research**, v. 03, n.11, p.11-22, 2010. Disponível em:

<[http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi11pdf/abdullah\\_haslinda.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi11pdf/abdullah_haslinda.pdf)>.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 1, n. 17, 1991.

CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/57/51>>.

DEVANNA, M. A; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **A Framework for Strategic Human Resource Management**. In: FOMBRUN, C. J., TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. (Eds.) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley, 1984.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6555200000100009>>.

FIUZA G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 9, n. 6, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005>>.

FIUZA G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. RAM, **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5 São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>>.

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



HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Competências e desempenho de organizações varejistas: um estudo na visão baseada em recursos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 308-321, 2009.

MARÔCO, J. **Análise estatística com a utilização do SPSS**. Report Number. Pero Pinheiro, 2011.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>>.

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>>. Acesso em: 10/11/2012.

PASCHOAL T.; TORRES C; PORTO J. Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte pessoal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000700005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000700005&lng=en&nrm=iso)>.

RIBEIRO, I.; ROGLIO, K. D.; PÉCORA-JUNIOR, J. E. Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 22, p. 1-25, 2013. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/8286/6212>>.

RUBINO, T. **As influências das Políticas de Gestão de Pessoas no Bem-Estar no Trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: <[http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1194/1/2010\\_TatianaLimaRubino.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1194/1/2010_TatianaLimaRubino.pdf)>.

RYNES, S., L.; GERHART, B.; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, v. 43, n. 4, p. 381-394, 2004. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20031/pdf>>.