

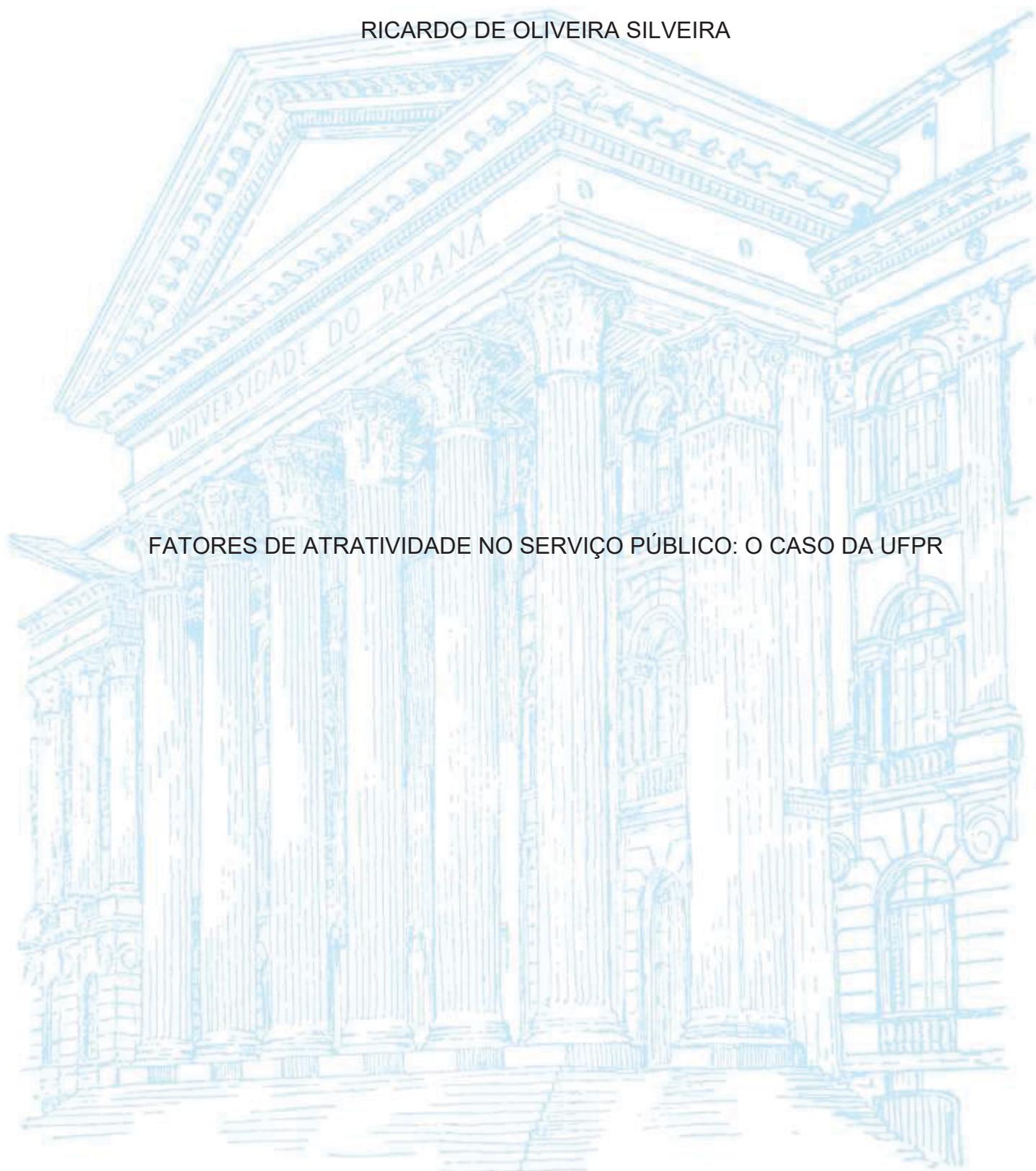
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RICARDO DE OLIVEIRA SILVEIRA

FATORES DE ATRATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA UFPR

CURITIBA

2022



RICARDO DE OLIVEIRA SILVEIRA

FATORES DE ATRATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA UFPR

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão - PPGOLD, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Silveira, Ricardo de Oliveira

Fatores de atratividade no serviço público : o caso da UFPR /  
Ricardo de Oliveira Silveira. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-  
Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.  
Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos.

1. Marca do empregador. 2. Serviço público - Administração  
de pessoal. 3. Instituições públicas. I. Ramos, Simone Cristina. II.  
Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação  
em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO - 40001016172P9

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **RICARDO DE OLIVEIRA SILVEIRA** intitulada: **Fatores De Atratividade No Serviço Público: O Caso Da UFPR**, sob orientação da Profa. Dra. **SIMONE CRISTINA RAMOS**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 14 de Março de 2022.

Assinatura Eletrônica

16/03/2022 17:41:49.0

**SIMONE CRISTINA RAMOS**

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

16/03/2022 15:59:26.0

**SAMANTHA DE TOLEDO MARTINS BOEHS**

Avaliador Externo (40001016)

Assinatura Eletrônica

17/03/2022 10:41:31.0

**GERMANO GLUFKE REIS**

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

---

Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4464 - E-mail: ppgold@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 165061

**Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 165061**

Dedico esta dissertação aos meus pais Eleonei e Rute. Devo a eles tudo que sou.

Dedico ainda a minha esposa Megumi e às minhas filhas Maya e Naomi que me dão o suporte diário e são as alegrias da minha vida.

Também dedico a minha orientadora, Professora Doutora Simone Cristina Ramos, que sempre me auxiliou, principalmente nos momentos de dificuldade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa Megumi Tokudome, companheira de todas as horas, por sua entrega e ajuda em todos os momentos do processo de escrita dessa dissertação.

Agradeço às minhas filhas, Maya Tokudome Silveira e Naomi Tokudome Silveira por serem meus sóis mesmo em dias cinzentos.

Agradeço aos meus pais Eleonei Silveira e Rute Abreu de Oliveira Silveira por me darem a vida e ensinarem como caminhar nela.

Agradeço aos meus irmãos, Letícia de Oliveira Silveira e Eduardo de Oliveira Silveira por todo o companheirismo.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Simone Cristina Ramos da Universidade Federal do Paraná (UFPR), que dedicou suas importantes horas, do dia e da noite, para me ajudar a construir essa pesquisa.

Agradeço aos Professores Doutores Alex Sandro Quadros Weymer da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) e Germano Glufke Reis da UFPR, participantes e avaliadores dos Seminários I e II respectivamente, por suas contribuições e direcionamentos relevantes nesse trabalho.

Agradeço à Professora Doutora Jane Mendes Ferreira Fernandes da UFPR, participante e avaliadora de minha banca de qualificação, pela valiosa ajuda na consecução de meu trabalho por meio de seus apontamentos.

Agradeço aos Professores Doutores da Banca Examinadora Germano Glufke Reis e Samantha de Toledo Martins Boehs da UFPR por aceitar a indicação em participar desse momento e pelas contribuições ao trabalho.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD) da UFPR pelas aulas, retornos e todo o conhecimento transmitido.

Agradeço à secretaria do PPGOLD pela presteza em dirimir dúvidas e pelo suporte em todas as questões administrativas do mestrado.

Agradeço a Vice-reitora da UFPR e à Diretora de administração de pessoal da UFPR pela disponibilidade de seus tempos e agradável conversa nas entrevistas, que auxiliaram sobremaneira nos resultados desse trabalho.

Agradeço aos meus antigos chefes Thales Ricardo Cipriani, Luis Cláudio Fernandes e Fernando Marinho Mezzadri da Pró-reitoria de Planejamento, Organização e Finanças pelo incentivo na realização desse mestrado.

Agradeço aos meus atuais chefes Helton José Alves e Simone Marin Israel da Superintendência de Parcerias e Inovação (SPIn) pela parceria e ajuda nessa dissertação.

Agradeço aos meus colegas de trabalho da SPIn pela parceria do dia a dia.

Por fim, agradeço a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização desse mestrado.

***“Veni, vidi, vici”***. (Júlio Cesar, 47 A.C.)

## RESUMO

As organizações têm passado por diversas transformações decorrentes da globalização e das constantes mudanças necessárias no mundo atual. Esses aspectos impactam a forma como as empresas atuam, principalmente levando-se em conta a gestão e atração do seu capital humano. No contexto do serviço público brasileiro, essa premissa também é verdadeira visto que cada vez mais se busca maior eficiência com menos recursos financeiros. Assim, mesmo considerando as suas particularidades, é necessário qualificar os serviços efetuados fazendo com que os aspectos humanos sejam considerados nessas entregas. Nesse sentido, aprimorar a marca empregadora e a atratividade como empregador é uma estratégia fundamental para o alcance dos resultados. Diante dessa perspectiva busca-se analisar os fatores de atratividade do empregador nas carreiras administrativas do serviço público federal. Foi realizado um estudo de caso na UFPR, uma autarquia federal de ensino superior brasileira, na carreira dos técnicos administrativos em educação. Houve a aplicação de um questionário adaptado da literatura existente sobre o tema, entrevistas semiestruturadas com pessoas da alta gestão da universidade e análise documental do planejamento estratégico da organização. Em relação aos questionários aplicados, os resultados obtidos indicam que o valor econômico, de forma global, é a variável que apresenta maior importância junto aos respondentes. Todavia, quando se segmenta a amostra estudada, outros valores se sobressaíram. No contexto do gênero as mulheres consideram o valor social como um aspecto importante na atratividade do empregador. Em relação ao tempo de trabalho na organização o valor de desenvolvimento apresentou maior significância estatística junto aos iniciantes de carreira. Levando em consideração a idade dos respondentes os servidores mais velhos apontaram o valor social, o valor de interesse e o de aplicação como as variáveis mais significativas. Nas entrevistas e análise documental percebeu-se a falta de um plano de comunicação da imagem da organização mais efetivo junto ao público externo, assim como ações voltadas à área de gestão de pessoas que possam auxiliar na melhoria da atratividade como empregadora. Dentre as principais contribuições esta pesquisa avança na construção do saber ao apresentar resultados que propiciem incremento à teoria existente. Outra importante contribuição deste trabalho se deve ao preenchimento da lacuna de pesquisas voltadas ao estudo da atratividade do empregador em organizações públicas, especificadamente em instituições de ensino superior brasileiras. Em relação à organização estudada, o presente estudo espera contribuir com reflexões na alta gestão a fim de promover ações voltadas ao fortalecimento da marca e da sua atratividade como empregadora.

Palavras-chave: Marca Empregadora. Atratividade do Empregador. Setor Público. Instituições Federais de Ensino Superior.

## ABSTRACT

Organizations have undergone several transformations resulting from globalization and the constant changes necessary in the current world. These aspects impact the way companies operate, mainly taking into account the management and attraction of their human capital. In the context of the Brazilian public service, this premise is also true since more and more efficiency is sought with less financial resources. Thus, even considering their particularities, it is necessary to qualify the services performed, making the human aspects considered in these deliveries. In this regard, improving the employer brand and attractiveness as an employer is a key strategy to achieve these results. In view of this perspective we seek to analyze the attractiveness factors of the employer in the careers of federal public service. A case study was carried out at UFPR, a federal autarchy of Brazilian higher education, in the career of administrative technicians in education. There was the application of a questionnaire adapted from the existing literature on the subject, semi-structured interviews with people from the university's top management and document analysis of the organization's strategic planning. In relation to the questionnaires applied, the results obtained indicate that the economic value, in a global way, is the variable that is most important to the respondents. However, when the studied sample is segmented, other values stood out. In the context of gender women consider social value to be an important aspect of employer attractiveness. In relation to the time of work in the organization the development value presented greater statistical significance with the career beginners. Taking into account the age of the respondents the older employees pointed out the social value, the value of interest and the value of application as the most significant variables. In the interviews and document analysis it was noticed the lack of a more effective communication plan for the organization's image with the external public, as well as actions aimed at the area of people management that can help to improve the attractiveness as an employer. Among the main contributions this research advances in the construction of knowledge by presenting results that provide an increase to the existing theory. Another important contribution of this work is due to the filling of the research gap aimed at studying the attractiveness of the employer in public organizations, specifically in Brazilian higher education institutions. In relation to the studied organization, the present study hopes to contribute with reflections on top management in order to promote actions aimed at strengthening the brand and its attractiveness as an employer.

Keywords: Employer Brand. Employer Attractiveness. Public Sector. Federal Institutions of Higher Education.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIMENSÕES DA MARCA EMPREGADORA .....	27
FIGURA 2 – ASSOCIAÇÃO ENTRE MARCA EMPREGADORA E ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR .....	33
FIGURA 3 – TIPOLOGIA DE MARCAS EMPREGADORAS DE SUCESSO .....	35

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DISPOSITIVOS GERAIS PARA CONCURSOS .....	38
QUADRO 2 – OBJETIVOS DO PDP .....	41
QUADRO 3 – PROGRESSÕES E INCENTIVOS NA IFES (LEI 11091/205) .....	44
QUADRO 4 – OBJETIVOS VERSUS COLETA DE DADOS DA PESQUISA.....	52

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	57
TABELA 2 – APRESENTAÇÃO DA RELAÇÃO COM CONCURSOS E SITUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO.....	58
TABELA 3 – ANÁLISE DE NORMALIDADE DOS ITENS DO INSTRUMENTO.....	59
TABELA 4 – DESCRIÇÃO DA CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO E CONTRIBUIÇÃO DE CADA ITEM .....	61
TABELA 5 – DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS DE AJUSTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....	63
TABELA 6 – CARGA FATORIAL POR ITEM .....	64
TABELA 7 – COMPARAÇÃO POR GÊNERO DOS PARTICIPANTES .....	66
TABELA 8 – COMPARAÇÃO EM RELAÇÃO À IDADE .....	67
TABELA 9 – COMPARAÇÃO EM RELAÇÃO AO TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO .....	69
TABELA 10 – PROBABILIDADE DE INDICAÇÃO DA UFPR COMO EMPREGADORA PARA UM AMIGO.....	70
TABELA 11 – DESCRIÇÃO POR FATOR DAS RESPOSTAS .....	71
TABELA 12 – CORRELAÇÃO ENTRE FATORES DO INSTRUMENTO .....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CF – Constituição Federal

CF pad - Carga fatorial padronizada estimada

CHC – Complexo Hospital de Clínicas

DNIT – Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

DP – Desvio padrão

Dra - Doutora

EB - Employer Brand

EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

EmpAT – Employer Attractiveness

ESAF – Escola Superior de Administração Fazendária

EVP - Proposta de Valor ao Empregado

Freq - Frequência

GFI - Goodness of fit index

GL - Graus de liberdade

IFES – Institutos Federais de Ensino Superior

JFPR – Justiça Federal do Paraná

MP-PR – Ministério Público do Paraná

NFI - Normed Fit Index

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas

PNFI - Parsimony Normed Fit Index

PPGOLD – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão

Profa - Professora

PROGEPE – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAN – Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

QRSTA - Quadro de Referência dos Servidores Técnicos Administrativos

RH – Recursos Humanos

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SPIn – Superintendência de Parcerias e Inovação

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences  
SRMR - Standardized Root Mean Square Residual  
TAEs - Técnicos Administrativos em Educação  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
UFPR – Universidade Federal do Paraná

## **LISTA DE SÍMBOLOS**

@ - arroba

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	18
1.1	OBJETIVOS .....	20
1.1.1	Objetivo geral .....	20
1.1.2	Objetivos específicos.....	20
1.2	JUSTIFICATIVAS .....	21
2	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	24
2.1	MARCA EMPREGADORA .....	24
2.1.1	Conceito, dimensões e características da marca empregadora .....	25
2.2	ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR .....	28
2.2.1	Conceitos.....	28
2.2.2	Atributos da atratividade organizacional e a comunicação .....	30
2.2.3	Atratividade do empregador e a marca empregadora .....	32
2.3	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ESFERA PÚBLICA.....	37
2.3.1	Recrutamento e Seleção .....	37
2.3.2	Capacitação e Desenvolvimento .....	39
2.3.3	Remuneração .....	43
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	46
3.1	DELIMITAÇÃO DE PESQUISA .....	46
3.2	PARTICIPANTES E AMOSTRA .....	47
3.3	COLETA DOS DADOS .....	48
3.3.1	Questionário EMPat .....	48
3.3.2	Entrevistas e Documentos da UFPR .....	51
3.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	52
3.5	CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	54
4	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	56
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	56
4.2	ANÁLISE DOS DADOS QUESTIONÁRIO EMPAT .....	58
4.2.1	Discussão dos dados Questionário EMPat.....	78
4.3	ENTREVISTAS.....	81
4.4	DOCUMENTOS DA ORGANIZAÇÃO .....	90
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	94

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	101
<b>ANEXO 1</b> QUESTIONÁRIO ORIGINAL EMPLOYER ATTRACTIVENESS BERTHON <i>ET AL</i> (2005) .....	110
<b>ANEXO 2</b> QUESTIONÁRIO TRADUZIDO E ADAPTADO .....	112
<b>ANEXO 3</b> TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	116

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e o conseqüente aumento da competitividade entre as organizações, ter a capacidade de adaptar e ajustar rapidamente as operações em novas condições representa uma vantagem competitiva importante (CAVAZOTTE *et al.*, 2015). Para enfrentar esses novos desafios e garantir sua sobrevivência, as empresas passaram a investir em concepções organizacionais com ênfase na formação e gestão de recursos humanos (MELLO; AMANCIO FILHO, 2010). Assim, a gestão dos trabalhadores, com foco em seu desenvolvimento individual e organizacional, é uma das questões que deve ser considerada pelas empresas. A valorização do capital intelectual traz uma nova forma de gerir as pessoas, tendo como premissa básica que o conhecimento é um dos principais ativos de uma organização.

Nesse contexto, a fim de poder atrair capital humano que permita o enfrentamento deste ambiente e desta forma manter-se no mercado, as empresas passaram a investir no desenvolvimento de sua marca como empregadora. A primeira definição de marca empregadora ou *employer brand* (EB) foi realizada por Ambler e Barrow (1996). Eles a definiram como sendo os motivos que atraem o capital humano para determinada organização. Segundo Backhaus e Tikoo (2004) a EB é o processo para se construir uma identidade de empregador, identificável e única, que gere uma diferenciação perante seus concorrentes. Ao se construir uma marca de empregador forte, geram-se atitudes favoráveis nos funcionários em potencial, sendo um grande recurso para atrair novos candidatos. (BERTHON *et al.*, 2005; SANTIAGO, 2019).

Estudos como os de Backhaus e Tikoo (2004) e Deepa e Rupashree (2017) mostram que a EB deve ser objeto de uma prática contínua da organização, visto que auxilia no processo de atrair e reter seus colaboradores. Os candidatos a emprego parecem ser atraídos por empresas na medida em que acreditam que atributos positivos do trabalho estão presentes nelas e com base na importância relativa que atribuem a esses atributos (BACKHAUS;TIKOO,2004). Em relação ao quadro de pessoal que faz parte da organização, se gerenciada estrategicamente, a marca empregadora pode ser uma ferramenta de promoção de resultados. Neste contexto, trabalhar o

desenvolvimento da atratividade organizacional passa a ser um fator gerador de vantagem competitiva para as organizações.

A atratividade do empregador é descrita por Berthon *et al.* (2005) como o conjunto de benefícios que um potencial colaborador percebe ao trabalhar numa organização. O seu estudo é relevante tendo em vista que influencia as decisões dos candidatos a emprego (CABLE; TURBAN, 2001), questões de carreira (GOMES; NEVES, 2011), além da intenção de permanecer na organização (ROZSA *et al.*, 2019). Por isto, identificar este conjunto de benefícios e entender como são priorizados pelos candidatos de acordo com suas expectativas (CABLE; TURBAN, 2001) é importante para se montar processos adequados de atração em relação à marca empregadora (BERTHON *et al.*, 2005).

Quando se fala em organizações públicas, os desafios em atrair e reter capital humano que possa auxiliar a enfrentar as questões do ambiente são ainda maiores, tendo em vista as restrições decorrentes do atendimento às legislações. A instituição do concurso público como forma obrigatória de processo seletivo colocada na Constituição Federal de 1988 - CF (1988) e legislações específicas como as Leis 8.112/90, que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial e das fundações públicas federais e a lei 11.091/05 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PPCTAE acabam limitando a atuação do gestor público, se comparado ao setor privado.

Dessa forma, o fortalecimento e a valorização da função pública passa a objetivar principalmente a motivação dos servidores públicos, contemplando as práticas de gestão de pessoas. Entre elas estão questões relacionadas à remuneração, que deve assegurar a qualidade de vida do profissional, nos aspectos de carreira que privilegie o bom desempenho de suas funções e no quesito de capacitação que permita o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos do servidor (PEREIRA, 2004).

Truss (2008) mostra que o segmento de recursos humanos (RH) no setor público passou a receber atenção, dado que novas abordagens na área facilitariam o recrutamento e seleção de equipes qualificadas, aprimorariam a efetividade dos custos organizacionais e serviriam como propulsor de uma

cultura dirigida ao desempenho. Nesses termos, segundo Terabe e Bergue (2014), a gestão de pessoas, sob a lente da administração pública, implica que a organização compartilhe a ideia de que os recursos humanos sejam um elemento considerado de forma efetiva nas decisões da alta administração. Além disto, segundo os autores, é preciso que se reconheça os servidores públicos como elementos centrais na organização.

Com base nestas ideias, o estudo procura contribuir com a compreensão da temática acerca dos fatores de atratividade do empregador no âmbito da administração pública, mais especificadamente na Universidade Federal do Paraná (UFPR), instituição centenária de ensino superior do Brasil. Para isto, por meio dos objetivos delineados a seguir, busca-se um melhor entendimento da situação atual e como pode-se avançar nesta temática nas universidades e em organizações públicas de maneira geral.

## 1.1 OBJETIVOS

Frente ao cenário delimitado e a importância da temática sobre fatores de atratividade na literatura a problemática definida para o estudo foi: “Como se constituem os fatores de atratividade nas carreiras administrativas do serviço público federal? ”. A partir desta problemática foram delineados os objetivos da pesquisa, descritos nas seções a seguir.

### 1.1.1 Objetivo geral

Dada a possibilidade de contribuir para a compreensão dos fatores que influenciam a atratividade do empregador, foi definido como objetivo geral para esta pesquisa “Discutir os fatores de atratividade nas carreiras administrativas do serviço público federal”.

### 1.1.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, delineou-se os objetivos específicos e desdobrou-se a questão central de pesquisa, a fim de gerar subsídios para a correta investigação do tema proposto. São objetivos específicos deste trabalho:

- Descrever os fatores de atratividade considerados pelos servidores das carreiras administrativas do serviço público federal;
- Compreender como os elementos organizacionais afetam a atratividade para os servidores das carreiras administrativas do serviço público federal;
- Identificar ações possíveis para aprimorar a atratividade do empregador nas carreiras administrativas do serviço público federal.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

No contexto atual do serviço público no Brasil, onde se busca maior eficiência e com cada vez mais restrições orçamentárias, é primordial que o capital humano seja visto como importante, buscando-se, desta maneira, atrair os melhores profissionais. Costin (2010) aponta que, tanto o setor privado, quanto o público, dependem de seus colaboradores para alcançarem os seus objetivos e metas institucionais. Assim, faz-se necessário ter políticas efetivas de gestão de pessoas visando maximizar o capital humano dentro das organizações públicas.

A busca por transparência, produtividade e orientação a serviços faz com que o debate sobre motivação, retenção de pessoas e satisfação profissional no serviço público aumente (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Segundo Nogueira (2005) os governos, diante das demandas de pessoal com qualificação, buscam respostas para atender a essas necessidades e isso impõe uma perspectiva de revalorização ampla da carreira no setor público. Klein e Mascarenhas (2016) afirmam ser fundamental qualificar essa discussão dentro da gestão pública considerando nessa análise aspectos institucionais, culturais e também os perfis motivacionais de cada carreira. Segundo os autores, perseguir essa linha é fundamental para administração pública brasileira a fim de se evitar problemas como a insatisfação profissional, observados em diversas carreiras públicas. Nogueira (2005) aponta ainda ser necessário um planejamento da força de trabalho no setor público visto que é preciso absorver uma nova geração, especialmente qualificada, e estar preparada para competir nesta frente com o setor privado, tanto em oferta quanto em demanda.

Dessa forma, a partir da revisão bibliográfica empreendida, nota-se que existem publicações que apresentam resultados sobre questões relativas à atratividade do empregador em relação às empresas privadas (MAXWELL; KNOX, 2009; REIS *et al*, 2017). Assim, espera-se uma contribuição teórica deste estudo ao se fazer a transposição desta investigação visando o contexto da organização pública. Essa análise pode auxiliar no sentido de verificar se esses conceitos, relativos a atratividade organizacional, têm a mesma relevância e impacto neste tipo de organização e auxiliar no entendimento de questões apresentadas em estudos como o de Frank e Lewis (2004) que mencionam diferenças de motivação em relação ao setor público e privado, sugerindo que, no primeiro, o trabalho teria um aspecto mais recompensador, com menor influência dos fatores financeiros no desempenho das atividades.

Além disso, no aspecto das organizações públicas da área de educação, foco deste estudo, alguns trabalhos versam sobre questões de atratividade na carreira docente (MASSON, 2017; CASTRO; CARVALHO, 2019) mas existe um *gap* teórico ao se tratar destes fatores nas carreiras administrativas. Assim, trabalhar este projeto de pesquisa focado em discutir a atratividade do empregador na UFPR, uma autarquia federal, poderá, portanto, contribuir teoricamente para a compreensão desse fenômeno tanto sob o ponto de vista das organizações públicas como também em relação especificadamente aos cargos de técnicos administrativos em educação (TAEs).

Sob o contexto prático, o estudo visa compreender como a UFPR se posiciona em termos de gestão de pessoas, focando em seus aspectos de atratividade. Apesar de não haver escassez de candidatos, tendo em vista que os concursos públicos são geralmente muito concorridos, existe uma divulgação de informações errôneas e difamatórias sobre a carreira pública. Estas informações associam essa carreira a pouco trabalho, estabilidade e alta remuneração. Pode-se verificar este entendimento ao se consultar sites e materiais didáticos para concursos e similares. No site do CEC Concursos (CEC, 2021) está escrito que a empresa “tem auxiliado milhares de alunos a conquistarem uma vaga no serviço público e a realizarem o sonho da estabilidade, do bom salário, de uma vida melhor”. O Curso Solução (Solução, 2021), aponta que “buscou aperfeiçoar-se na arte de transmitir segurança àqueles que visam a estabilidade proporcionada pela carreira pública”. Além

disto, na divulgação de cursos, esta mesma escola aponta como atratividade para o estudo que a carreira escolhida oferece altas remunerações e chama um grande número de pessoas (SOLUÇÃO, 2021).

Assim, ao se compreender os reais fatores de atratividade como marca empregadora da UFPR, pode-se trazer informações relevantes para o planejamento da comunicação entre a organização e seus futuros servidores. Isso poderia atrair um público ainda mais comprometido com a coisa pública, com a boa gestão do erário e com a promoção da excelência no atendimento. Desta forma, pensando na sociedade como um todo, procura-se atender o objetivo principal do serviço público dentro do contexto brasileiro: atender com qualidade o cidadão. Além disto, a identificação e análise destes fatores de atratividade pode vir a auxiliar outras instituições públicas a desenvolverem estes atributos e alcançarem melhores resultados organizacionais.

Para um melhor entendimento das seções deste trabalho, além da introdução, serão apresentadas mais quatro seções. Na revisão de literatura mostram-se as bases conceituais da pesquisa e a revisão de estudos nos campos da marca empregadora, atratividade do empregador e gestão de recursos humanos na esfera pública. Na terceira seção são discutidas as estratégias metodológicas utilizadas para a consecução do estudo. Na seção seguinte apresenta-se os resultados da pesquisa, a fim de se contextualizar e discutir os achados identificados. A quinta e última seção é composta pela parte de considerações finais onde procura-se mostrar algumas reflexões sobre o trabalho como um todo, suas limitações e contribuições.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Para permitir um melhor entendimento da seção, a revisão da literatura segue o seguinte percurso lógico: inicia-se com o tema da marca empregadora onde são descritas as principais teorias, dimensões e características do conceito. Depois, apresenta-se uma abordagem sobre atratividade do empregador, delimitando seus conceitos, os atributos, a questão da comunicação e finalizando mostrando a relação entre os dois constructos: atratividade do empregador e marca empregadora

Por último, é feita uma discussão sobre gestão de pessoas na administração pública, explicitando as suas principais componentes e particularidades que podem influenciar a atratividade em uma organização pública.

### 2.1 MARCA EMPREGADORA

As marcas são consideradas um dos ativos mais importantes de uma organização e têm como objetivo a diferenciação dos produtos e serviços, mas ao longo do tempo, passaram a ser utilizadas para referenciar pessoas, lugares e empresas (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Então, termos relacionados ao marketing, como o de marca, passaram a ser utilizados na área de recursos humanos, como forma de explicar certos conceitos (AMBLER; BARROW, 1996; MOROKO; UNCLES, 2009). A marca do empregador é um exemplo, visto que ela combina os aspectos de gerenciamento de marketing com os de recursos humanos (DEEPA; RUPASHREE, 2019).

A marca empregadora baseia-se no fato de que o desempenho da empresa pode ser alavancado por meio do investimento em capital humano, recurso importante, raro, não substituível e que gera vantagens competitivas para uma empresa, principalmente quando há força de trabalho de alta competência (AMBLER; BARROW, 1996; DEEPA; RUPASHREE, 2017). Esta tendência ocorre tendo em vista que hoje, para qualquer organização, é um grande desafio ter pessoas com as habilidades, conhecimentos, experiências, competências e valores necessários para realizar as atividades (MANI, 2016). Neste contexto, as empresas necessitam construir formas de distinguir-se em

relação aos seus concorrentes, destacando os aspectos que a tornam única (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Moroko e Uncles (2009) explicitam que em relação aos recursos humanos, a utilização da marca tem como objetivo apresentar como é o trabalho oferecido tornando assim, os atuais e futuros colaboradores, clientes desta marca. Assim, para as organizações é importante perceber o que é considerado atrativo aos profissionais, tendo em vista que as organizações são avaliadas por meio dos produtos e serviços que oferecem e também por sua imagem enquanto empregadoras (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012).

Sob o ponto de vista dos atuais empregados e candidatos em potencial, inicialmente a EB tinha um foco maior em desenvolver a reputação externa da organização visto que os candidatos a emprego parecem ser atraídos por empresas conforme creem que irão encontrar os atributos do trabalho dentro das organizações (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Todavia, com a evolução dos estudos, percebeu-se que a marca empregadora envolvia tanto a promoção externa quanto a interna em relação ao que torna uma empresa diferente e desejável para se trabalhar (LIEVENS, 2007).

Desta forma, a EB apresenta uma visão externa e outra interna. Externamente, relaciona-se com os esforços de marketing da organização junto aos potenciais candidatos, visando atrair talentos (BACKHAUS; TIKOO, 2004). Sob o ponto de vista interno, o foco é com os atuais funcionários visando a retenção dos colaboradores (BISWAS; SUAR, 2014). Agregando as duas visões, a organização busca elevar e construir uma cultura organizacional diferenciada, reforçando seus valores intangíveis e sua estratégia organizacional (AMBLER; BARROW, 1996; BACKHAUS; TIKOO, 2004). Na próxima seção discute-se os conceitos, dimensões e tipologias da marca empregadora, visando com isto, aprofundar o conhecimento sobre o tema proposto.

### 2.1.1 – Conceito, dimensões e características da marca empregadora

A primeira definição de marca empregadora surgiu no estudo de Ambler e Barrow (1996). Eles a definiram como sendo os motivos que atraem o capital humano para determinada organização. Berthon *et al.* (2005) mostram que a EB retrata o somatório de esforços de uma determinada empresa para mostrar às pessoas, tanto funcionários atuais quanto futuros, que ela é um lugar desejável para

se trabalhar. Backhaus e Tikoo (2004) afirmam que a marca empregadora retrata como as organizações comunicam a sua oferta aos funcionários existentes e futuros, objetivando adquirir e manter sua lealdade e também promover a organização como uma empresa diferente e desejável.

Tanwar e Prasad (2017, p.392) colocam que a EB é “um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização para atrair funcionários em potencial e reter os funcionários existentes”. Lievens (2007) reforça essas duas características dos benefícios em seu estudo. Ele atribui importância aos fatores ‘instrumentais’, tangíveis e relacionados ao trabalho e sua estrutura, e ‘simbólicos’, atributos intangíveis e subjetivos relacionados às questões de valores, reputação e pertencimento. Tanto os benefícios instrumentais quanto os simbólicos afetam a imagem da empresa como empregador e a marca passa a ser então a impressão que os candidatos têm da empresa que eles gostariam de trabalhar (BACKHAUS;TIKOO,2004; PAWAR;CHARAK,2015).

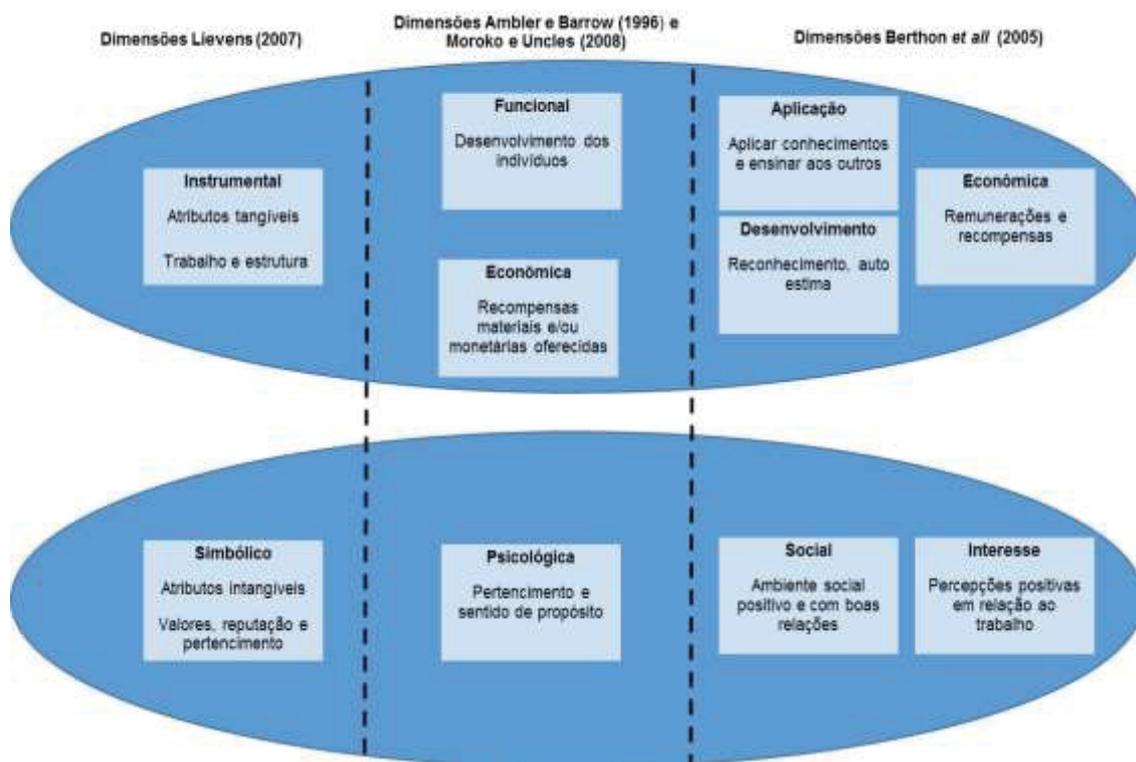
Ambler e Barrow (1996) e Moroko e Uncles (2008) segmentaram um pouco mais as dimensões e propuseram três divisões dos benefícios da marca empregadora: a funcional, a econômica e a psicológica. A dimensão funcional relaciona-se com aspectos de desenvolvimento dos indivíduos, como treinamento e outras atividades relacionadas a este fim. A dimensão econômica refere-se às recompensas materiais e/ou monetárias oferecidas. Já a psicológica vincula-se a aspectos como identidade, pertencimentos e sentido de propósito.

Berthon *et al.* (2005) evidenciam que a atratividade da marca do empregador externa é composta por cinco fatores: valor do interesse, valor social, valor econômico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação. O valor de interesse se refere à forma como o indivíduo é atraído pelo empregado e às percepções positivas em relação ao trabalho. Em relação ao valor social, ele traz a tona as questões de um ambiente de trabalho leve, feliz, com boas relações entre a equipe. Já o econômico se refere a percepção de salários acima da média, remunerações, promoções, vinculados aos aspectos financeiros. O valor de desenvolvimento é o grau em que o empregador fornece ao empregado reconhecimento, autoestima e confiança, visando fortalecer a sua carreira e a valorizá-la profissionalmente. Para finalizar, o valor de aplicação vincula-se às

oportunidades para utilizar os aprendizados e ensinar aos outros (BERTHON *et al.*, 2005).

Apresenta-se uma figura referente às dimensões da marca empregadora, a fim de sintetizar as teorias citadas anteriormente.

FIGURA 1 – DIMENSÕES DA MARCA EMPREGADORA



FONTE: O autor (2021).

A importância da EB para atrair talentos nas organizações vem crescendo exponencialmente nos últimos anos. Os traços de personalidade da marca, em particular, mostram variação na atratividade da marca do empregador (RAMPL;KENNING, 2014). Apoiar a gestão da imagem da marca do empregador, a fim de garantir que os elementos atrativos positivos da imagem sejam comunicados, ajuda a incentivar os funcionários a identificarem e compartilharem os valores da marca de emprego (EDWARDS;2010). Uma marca forte de empregador ajuda a criar vantagem competitiva no mercado de talentos (PAWAR;CHARAK, 2015) e passa também a ser um impulsionador da imagem da organização (PAWAR, 2016). As vantagens potenciais dos funcionários com uma visão positiva da marca corporativa, são amplamente

reconhecidas (THEURER *et al.*, 2018) e estão fortemente vinculadas com os aspectos de retenção e engajamento.(PAWAR, 2016).

Desta forma, a literatura e as pesquisas que investigam as questões de identificação das pessoas com as organizações podem ajudar a explicar quais as circunstâncias em que as pessoas têm maior probabilidade de se identificarem com uma organização ou os principais argumentos que as pessoas necessitam para garantir uma auto-estima positiva em relação à sua identidade. Uma organização que tem uma boa reputação e uma EB positiva pode atrair uma maior identificação dos funcionários (EDWARDS, 2010). De Stobbeleir *et al.* (2018) nos mostram também que as organizações devem estar cientes de que as práticas de gestão da marca externa do empregador também têm efeitos internos em seus próprios colaboradores.

A marca empregadora cria uma percepção positiva da empresa, a partir dos seus benefícios oferecidos, seja em termos de desenvolvimento como também de recompensas (BACKHAUS; TIKOO, 2004). As empresas podem, desta forma, utilizar-se da EB de forma ampla, englobando diversas práticas e políticas de recursos humanos, integrando estas ações (EDWARDS, 2010).

Na próxima seção apresenta-se estes benefícios oferecidos pelas organizações aos candidatos. Assim, discutir-se-á sobre os fatores de atratividade do empregador e de que forma eles se relacionam para fortalecer a marca empregadora da organização.

## 2.2 ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR

Nesta seção procura-se delinear primeiramente os conceitos de atratividade organizacional. Na sequência, são apresentados os estudos sobre os atributos de atratividade organizacional e a questão da comunicação dos mesmos. Por último, estabelece-se a relação entre atratividade do empregador e marca empregadora, apresentando a sinergia entre os dois constructos.

### 2.2.1 Conceitos

As organizações não são capazes de desenvolverem o nível de competitividade e nem a vantagem necessária para competir, sem os candidatos

certos (BACKHAUS;TIKOO, 2004). Atrair a atenção dos candidatos no recrutamento pode aumentar a competitividade da organização, incrementando tanto a capacidade de contratar funcionários qualificados quanto o talento ou o *pool* de conhecimento (CABLE;TURBAN, 2001). Assim, aumentou-se o interesse em identificar os fatores que distinguem a organização como fonte de atração para os empregadores, além de identificar como esse processo ocorre (YOUNIS;HAMMAD, 2020).

Berthon *et al.* (2005) descrevem a atratividade do empregador como sendo a experiência de emprego e os benefícios recebidos durante o curso desse emprego. Segundo Highhouse *et al.* (2003) ela está relacionada com as percepções, tanto dos indivíduos quanto dos candidatos a emprego, em relação a uma organização ser um bom lugar para trabalhar. Chapman *et al.* (2005, p.929) sintetizam dizendo ser a “avaliação geral da atratividade de um trabalho e organização”. Desta forma, a atratividade como empregador é descrita por vários atributos, os quais são priorizados pelos candidatos de acordo com o seus objetivos, necessidades, expectativas e personalidade (CABLE;TURBAN, 2001; BERTHON *et al.* 2005).

Chapman *et al.* (2005) analisaram a atratividade organizacional e avaliaram dois tipos principais de itens: o quanto um candidato a funcionário é pessoalmente atraído pela organização e qual o foco na atratividade da organização em geral. Os potenciais colaboradores procuram as informações disponíveis para avaliar a organização e decidir se pretendem ou não candidatar-se a uma vaga. Segundo Chhabra e Sharma (2014), estas informações são conseguidas da seguinte forma: parte são obtidas por meio de publicidade e propaganda sendo influenciadas pela imagem corporativa e a outra parte é baseada nas propostas de valor do empregador oferecidas. Com isso, o conhecimento disponível sobre características organizacionais, políticas, clima e condições de trabalho pode afetar a atratividade organizacional para funcionários potenciais (LIEVENS;HIGHHOUSE, 2003).

Essa perspectiva então incentiva as organizações a ampliarem as atividades de marca a fim de atingirem outros grupos, como funcionários e candidatos em potencial (MOROKO;UNCLES, 2008;RAMPL;KENNING, 2014). Por isto, quando a empresa está ciente de quais são os seus benefícios competitivos como empregador, ela deve criar uma comunicação externa e

interna. Isso explica porque a atratividade do empregador na literatura está freqüentemente associada à marca do empregador, podendo ser assumido que quanto mais atraente a organização for, mais forte será sua marca empregadora (BERTHON *et al.*, 2005).

### 2.2.2 Atributos da atratividade organizacional e a comunicação

Estudos anteriores demonstram quais características organizacionais mais influenciam o trabalho e a atratividade organizacional (BACKHAUS *et al.*, 2002; CHAPMAN *et al.*, 2005; BERTHON *et al.*, 2005; LIEVENS, 2007; MAXWEEL;KNOX, 2009; ARACHCHIGE;ROBERTSON, 2013; REIS *et al.*, 2017). Backaus *et al.* (2002), em seu estudo com estudantes de graduação na área de negócios, investigaram as percepções dos candidatos a emprego sobre a importância da responsabilidade social corporativa e exploram os efeitos das dimensões dela na atratividade organizacional. Neste estudo os autores revelaram que as dimensões do desempenho social corporativo - meio ambiente e relações com a comunidade - e as dimensões da diversidade têm o maior efeito positivo em relação à atratividade.

Chapman *et al.* (2005), realizaram um estudo de meta-análise com 667 coeficientes de 71 estudos que examinavam a relação entre vários preditores com a atração organizacional e de trabalho. As análises realizadas mostraram que a atratividade relaciona-se com alguns elementos encontrados como o tipo de trabalho, o ambiente, a imagem da organização, a adequação da pessoa com a organização e as percepções do recrutamento. Dentre os citados, o ambiente de trabalho foi o principal elemento encontrado.

Berthon *et al.* (2005) desenvolveram e validaram uma escala buscando identificar e operacionalizar os componentes da atratividade do empregador na perspectiva de candidatos em potencial. Para isso, conduziram seis grupos focais com alunos de graduação e pós graduação de uma universidade australiana. Como resultados, além de validarem a escala proposta, apresentaram os seguintes atributos como os elementos principais para atrair candidatos: um bom ambiente de trabalho, salário acima da média de mercado e pacote de benefícios.

Já Lievens (2007) realizou um estudo envolvendo o exército belga, com 955 pessoas entre candidatos potenciais, candidatos reais e já militares. Os resultados apontaram que os atributos instrumentais como atividades físicas, estrutura e segurança no emprego apresentavam maior variação na atratividade do Exército como empregador entre candidatos reais em comparação com candidatos em potencial. Além disto, em todos os três grupos estudados, traços simbólicos como alegria, competência e prestígio apresentavam uma variância incremental maior do que os atributos instrumentais.

Maxweel e Knox (2009) realizaram um estudo de caso múltiplo em cinco organizações – organização esportiva, produtora de TV, empresa de distribuição de filmes, organização de análise de dados e uma escola de pós graduação. Os dados foram coletados por meio do envio de questionários para os empregados destas instituições. Como resultado deste estudo eles apresentaram algumas categorias de atributos relacionados ao emprego, sucesso organizacional, imagem externa construída e produto ou serviço como componentes positivos de atratividade.

Arachchige e Robertson (2013) buscaram as percepções de estudantes de graduação do Srilanka e compararam as descobertas com uma pesquisa feita anteriormente pelos autores com alunos de MBA australianos. Os resultados mostraram que elementos como oportunidades futuras, auto estima, confiança, estilo de liderança entre outros aspectos impactavam favoravelmente na atratividade do empregador

Reis *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa com 937 profissionais de empresas brasileiras, que trabalhavam em sua maioria em gerências de linha e médias. Os resultados obtidos no estudo relacionaram a autenticidade no local de trabalho como um atributo de atratividade, sendo este atributo mais considerado para a alta administração, profissionais mais velhos e mulheres.

Estes fatores que se relacionam com a atratividade organizacional passaram então a ser segmentados em categorias (CABLE;TURBAN, 2001;BERTHON *et al.*, 2005; ALNIAÇIK;ALNIAÇIK, 2012) guardando relação com as dimensões da marca empregadora (AMBLER;BARROW,1996; LIEVENS, 2003; BERTHON *et al.*,2005; MOROKO;UNCLES, 2008). Independente da forma de classificação desses atributos, pode-se depreender

que eles acabam se dividindo em dois conceitos básicos, instrumentais e simbólicos, conforme já demonstrado na Figura 1.

Lievens e Highhouse (2003) apresentam a definição destas duas dimensões da seguinte forma: os benefícios instrumentais se referem a aspectos práticos para o candidato tais como salário e pacotes de benefícios, por exemplo. Já os simbólicos apresentam elementos mais subjetivos da relação de trabalho como questões envolvendo auto estima, confiança e alegria. A partir da segmentação e classificação destes atributos, a organização necessita efetuar um esforço de comunicação desta oferta aos funcionários potenciais a fim de promovê-la como um empregador desejável (BACKHAUS;TIKOO, 2004).

Chhabra e Sharma (2014) estudaram os atributos organizacionais que atraem alunos do último ano em administração para as empresas na Índia. O artigo analisou duas questões: as estratégias de marca do empregador e o canal preferido por meio do qual as empresas devem promover suas estratégias. Como resultado, descobriu-se que, entre os participantes, os atributos do empregador preferidos foram o nome da marca, a remuneração e a cultura organizacional.

Ahamad (2019) examinou o impacto da comunicação boca a boca tradicional e nas mídias sociais na atratividade do empregador, por meio de uma pesquisa com 352 alunos de pós graduação em administração de empresas, selecionados por amostragem intencional. Em seu estudo, o autor concluiu que fontes de informação confiáveis têm um impacto decisivo na decisão do candidato a emprego, o que é bem apoiado por um modelo de diagnóstico de acessibilidade. Além disto, verificou que os atributos tangíveis são eficazes para atrair o candidato a emprego, desde que apenas as preferências, a personalidade e o objetivo do candidato a emprego correspondam às características do empregador.

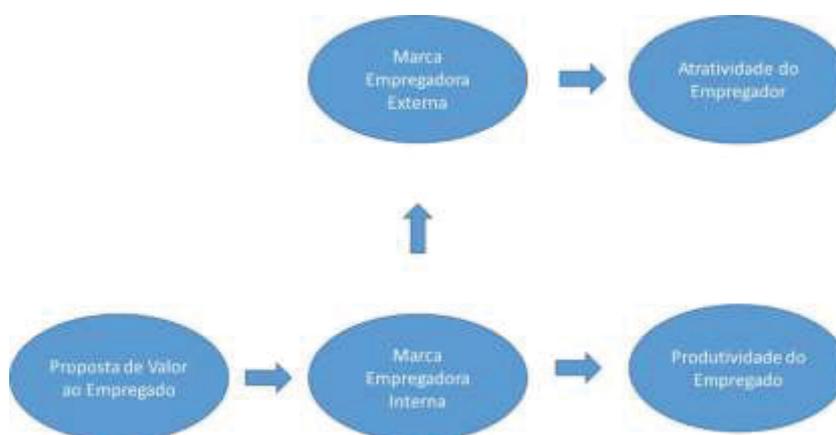
### 2.2.3 Atratividade do Empregador e a Marca Empregadora

As sutis diferenças entre os conceitos sugerem, portanto, que possa existir uma forte associação entre a atratividade do empregador e a marca empregadora (LIEVENS; HIGHHOUSE, 2003; BERTHON *et al.*, 2005; MOROKO;UNCLES, 2009). Entretanto, evidências empíricas desta

relação são escassos. Bondarouk *et al.* (2012) em seu estudo com organizações holandesas mostraram que existe uma relação direta entre a marca do empregador e a atratividade organizacional. Quanto maior o nível do conceito da marca empregadora da empresa estudada, maior foi o interesse dos entrevistados gerando, dessa forma, um nível mais alto de atratividade organizacional para a organização. Além desse estudo, os trabalhos de Ambler e Barrow (1996) e Backhaus e Tikko (2004) também questionaram de que forma os candidatos a emprego avaliavam a atratividade do empregador em relação à marca empregadora.

Arachchige e Robertson (2013) apresentaram um modelo de Proposta de Valor ao Empregado (EVP) associando-a à marca empregadora, em seus aspectos internos e externos. A EVP se refere, segundo Pawar e Charak (2015), às recompensas e os benefícios referentes às políticas e práticas de trabalho experimentadas pela equipe em troca de suas habilidades, capacidades e experiências transmitidas para uma organização. Na figura, a marca empregadora foi segmentada em duas partes: externa e interna. A primeira é destinada a atrair os candidatos em potencial e a segunda, voltada a satisfação e lealdade dos funcionários. A atratividade do empregador, conforme mostra a figura a seguir, passa a ser o resultado do processo de marca externo, representando um componente significativo do valor da marca como um todo.

FIGURA 2 – ASSOCIAÇÃO ENTRE MARCA EMPREGADORA E ATRATIVIDADE DO EMPREGADOR



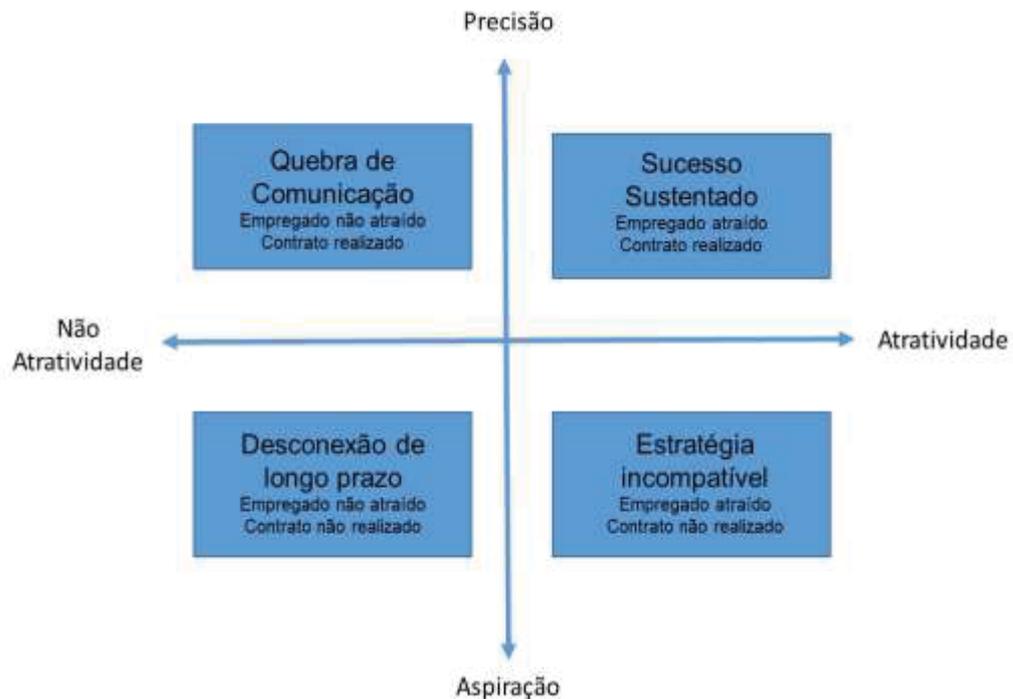
FONTE: Adaptado de Arachchige e Robertson (2013).

Younis e Hammad (2020) investigaram o efeito da imagem corporativa e do empregador na atratividade organizacional. Por meio de uma pesquisa com 382 alunos de quarto ano de administração de universidades egípcias seus estudos revelaram descobertas importantes: primeiro, a imagem do empregador tem um efeito positivo significativo na atratividade do empregador. Isso significa que os candidatos avaliavam os benefícios potenciais proporcionados pelo empregador a fim de considerá-lo um bom empregador. Na verdade, os recém-formados têm conhecimento limitado sobre os benefícios e características do empregador em comparação com funcionários experientes. No entanto, o candidato pode considerar a imagem como uma forma alternativa de avaliar o empregador e tomar a decisão de se candidatar a uma vaga nesta organização (YOUNIS;HAMMAD,2020).

Moroko e Uncles (2008) apresentaram um estudo que visava mostrar uma tipologia das características das marcas empregadoras de sucesso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com participantes seniores de organizações de marketing, RH e comunicação. Ao realizar a análise das entrevistas, os autores nos apresentaram duas dimensões para o sucesso de uma marca empregadora: a atratividade e a precisão. A primeira visa o reconhecimento de seu público alvo para diferenciar-se dos competidores diretos e a segunda relaciona-se com a habilidade da empresa em realizar o que é prometido, respeitando os contratos efetuados. Isto proporciona que a experiência em pertencer esteja mais alinhada ao discurso organizacional. Quanto maior o alinhamento deste discurso com a prática efetiva, mais a empresa cria uma imagem de marca precisa e aderente aos atuais e futuros colaboradores.

Moroko e Uncles (2008) mostraram as implicações para a gestão de marcas empregadoras e relacionaram quatro tipologias vinculadas ao estudo, propondo que pesquisadores avaliem a efetividade da marca empregadora de acordo com estas tipologias, demonstradas na sequência:

FIGURA 3 – TIPOLOGIA DE MARCAS EMPREGADORAS DE SUCESSO



FONTE: Adaptado de Moroko e Uncles (2008).

A tipologia apresentada nos mostra quatro diferentes graus de efetividade da marca empregadora de uma empresa:

- i) Desconexão de longo prazo – neste quadrante, a empresa não tem uma proposta de valor atrativa e também não cumpre seus contratos, visando a retenção de seus colaboradores;
- ii) Estratégia Incompatível – candidatos são atraídos, todavia a empresa não atende às expectativas geradas;
- iii) Quebra de comunicação – a organização possui uma marca empregadora atrativa, mas os candidatos não se interessam por ela;
- iv) Sucesso sustentável - a empresa atrai os candidatos e corresponde em atender a proposta de valor oferecida.

Depreende-se do estudo de Moroko e Uncles (2008) que a atratividade é uma das dimensões que levam ao sucesso da organização. Todavia, é necessário ter também, conforme Backaus e Tikko (2004), a comunicação de

sua oferta aos funcionários existentes e potenciais. Percebe-se que a atratividade do empregador e marca empregadora estão relacionadas, mas o primeiro se concentra em aspectos organizacionais e de trabalho, conforme relatado por Chapman *et al.*(2005) enquanto o segunda soma ainda o esforço de comunicação para os atuais e futuros colaboradores.

A atratividade do empregador é, conforme apresentado no modelo da figura 2 de Arachchige e Robertson (2013), uma fase da marca do empregador, na qual os elementos de atratividade serão determinados. Assim, ela se concentra nos fatores que tornam um empregador atraente, enquanto a marca empregadora adiciona o processo de comunicação desses elementos.

Uma estratégia alinhada com políticas de RH bem comunicadas podem auxiliar na divulgação da atratividade do empregador e, como visto, ajudariam as organizações a atrair novos talentos. Tais estratégias de RH também permitem aumentar o comprometimento, o engajamento e os comportamentos dos funcionários (ARASANMI; KRISNHA, 2019).

Especificadamente falando da atratividade na área pública, embora seja um provedor monopolista de serviços em muitas áreas, em relação ao mercado de trabalho enfrenta uma grande pressão para encontrar talentos. Aliado a isto, o setor público passa por tempos voláteis, principalmente após eventos como a crise financeira global (BANKINS; WATERHOUSE, 2018). Segundo Waerass e Byrkjeflot (2012), as organizações públicas têm problemas em se conectarem com seus parceiros como um todo em um nível emocional, dificultando, desta forma, serem vistas como únicas e diferenciadas. Isto, portanto, colocou mais pressão na área pública em ser vista como um empregador atraente, especialmente num momento que o recrutamento de pessoal é importante para enfrentar os mais diversos desafios, sejam eles políticos ou sociais (BANKINS; WATERHOUSE, 2018).

Na próxima seção discute-se a gestão de pessoas na esfera pública brasileira. Analisar-se-á suas características específicas e as funções de recursos humanos, que podem auxiliar ou atrapalhar a percepção de atratividade organizacional.

## 2.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ESFERA PÚBLICA

A gestão de recursos humanos representa uma importante iniciativa para estabelecer condições de promoção do entendimento e também a identificação dos indivíduos com a organização (TEIXEIRA FILHO *et al.*, 2017). Entretanto, em organizações públicas no geral, observa-se algumas dificuldades na utilização das atuais técnicas de gestão de pessoas. Isto acaba resultando em uma deficiência em relação ao mercado (MAGALHÃES *et al.*, 2010). Segundo Marconi (2003) precisa-se desenvolver a área de recursos humanos no setor público criando-se maneiras de solucionar alguns problemas apresentados, como a desmotivação do servidor e as falhas no atendimento aos cidadãos.

Apesar da área de RH de uma instituição pública ter os mesmos processos e segmentações de setores que as organizações privadas, as formas de se realizar estes processos atendem todo um conjunto de leis e regulamentações específicas. Assim, as características da consecução das estratégias de recursos humanos passam, obrigatoriamente, pelo atendimento deste viés legal. Na sequência estes processos são apresentados de forma segmentada, visando um melhor entendimento individual da importância de cada um para a área de recursos humanos.

### 2.3.1 Recrutamento e seleção

Quando se fala do processo de recrutamento e seleção em órgãos públicos, tem-se claro a instituição do concurso público de provas e/ou títulos. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 - CF (1988), consolida-se esta forma de processo seletivo e sua obrigatoriedade passou a ser exigida para o ingresso no setor público. Em seu art. 37, incisos I e II, com redação dada pela emenda constitucional nº 19 da CF (1998), fica contemplada esta vontade da administração pública brasileira:

“ I - Os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

As nomeações de cargos de confiança, referidas no art. 37, inciso II, citado anteriormente e completada neste mesmo art.37, em seu inciso V são dispostas conforme a seguir:

“ V- As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”

Este tipo de contratação não será foco deste estudo. O motivo para isto é que, além destes cargos serem mais sujeitos às influências políticas (D'ARAUJO; PETEK, 2018), eles também têm a característica de livre nomeação e exoneração o que interfere nas políticas de desenvolvimento a longo prazo. Desta forma, na presente dissertação o foco foram os servidores efetivos da organização, ou seja, que realizaram concurso para sua admissão.

Ainda existem outros incisos deste art. 37 que dizem respeito aos certames públicos e que somados aos descritos anteriormente, serão resumidos no quadro a seguir:

QUADRO 1 – DISPOSITIVOS GERAIS PARA CONCURSOS

<b>Art. 37 CF (1988)</b>
Art. 37, I - amplo acesso aos cargos, empregos e funções públicas
Art. 37, II - necessidade do concurso público prévio para admissão.
Art. 37, III - validade dos concursos e prorrogação.
Art. 37, IV - lista sequencial de aprovados para nomeação.
Art. 37, V - sobre funções de confiança e cargos em comissão.
Art. 37, VIII - percentual de cotas em concursos
Art. 37, IX - contratação de servidores temporários.

FONTE: Adaptado de Fontainha (2014).

Ainda em relação às normas colocadas na Constituição Federal temos outro importante dispositivo: o que se relaciona à estabilidade dos servidores. O art. 41 da CF (1988) traça as diretrizes de tempo para se conseguir ser servidor estável, assim como as possibilidades de perda de cargo, reintegração, extinção e o atributo da avaliação de desempenho como condição para aquisição de estabilidade.

Motta (2011, p.53) afirma “a importância do concurso público, enquanto procedimento administrativo indispensável à eficácia do direito fundamental de disputar, em igualdade de condições, os cargos e empregos públicos”. Entretanto, segundo Bresser-Pereira (1996) o rigor aferido na constituição em relação a este tema pode ser visto como um retrocesso burocrático, pois vai contra a eficiência e a flexibilidade preconizadas pela administração pública gerencial na reforma administrativa realizada na década de 1990.

Fontainha *et al.* (2014) destacam a importância dos concursos para as seleções públicas, mas também afirmam a necessidade de avançar em novas práticas para a consecução desses concursos. De toda forma, esta é, em nossa legislação, a forma de entrada para os cargos públicos efetivos.

O foco do recrutamento e da seleção dos concursos públicos consiste nos cargos e não nas competências. Os cargos muitas vezes são descritos de forma geral e isto acaba limitando a atuação dos funcionários públicos (MACEDO *et al.*, 2016). Assim, a administração pública precisa trabalhar em outra vertente da área de recursos humanos, a capacitação e desenvolvimento, objeto do próximo tópico.

### 2.3.2 Capacitação e desenvolvimento

O processo de treinamento busca desenvolver competências nas pessoas, a fim de as tornarem mais produtivas e contribuírem para a organização. Nesse contexto, desenvolver pessoas significa oferecer-lhes formação para que desenvolvam suas atitudes, capacitem-se para melhorar seus conhecimentos e assim realizem melhor o trabalho (MAGALHÃES *et al.* 2010).

Desenvolver as competências dos servidores tem adquirido cada vez mais relevância no âmbito das instituições públicas. Este aperfeiçoamento permanente poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é apenas uma demanda interna do serviço público, mas uma necessidade a fim de aumentar o nível de competitividade, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual (AMARAL, 2006). Cavalcante *et al.* (2016) afirmam então que a ferramenta da capacitação passa a ser empregada na administração pública com foco em garantir a prestação de um serviço público de qualidade, buscando maior eficiência e eficácia no uso dos diferentes recursos pelas instituições públicas.

Nesta perspectiva, o Governo Federal, introduziu a gestão por competências como parte de uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público. O termo passou a ser discutido no contexto público, devido às exigências dadas pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2011). A política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas tinha como objetivo tratar o tema dentro da administração pública trazendo orientações para o desenvolvimento permanente do servidor e visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Este decreto ficou em vigor até 2019, sendo substituído pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP. Segundo o novo decreto em seu art. 3º, parágrafo terceiro, “considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”. O novo decreto, em seu artigo primeiro, demonstra a preocupação do governo por uma melhor gestão dos recursos humanos, pois procura-se promover o desenvolvimento dos servidores para a realização com excelência das suas atribuições. Apresenta-se também instrumentos para que as áreas de gestão de pessoas possam efetuar os seus planos de desenvolvimento. O artigo 2º da lei contempla estes instrumentos enumerados a seguir:

“Art. 2º São instrumentos da PNDP: I - o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP; II - o relatório anual de execução do PDP; III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e V - os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos da PNDP.”

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas-PDP, apresentado anteriormente como um dos instrumentos, tem uma perspectiva anual e visa elencar as ações de desenvolvimento. Os seus objetivos são sintetizados no quadro a seguir:

QUADRO 2 – OBJETIVOS DO PDP

<b>Art. 3º Decreto nº 9.991/2019</b>
Alinhar ações de desenvolvimento
Estabelecer objetivos e metas institucionais
Atender às necessidades operacionais, táticas e estratégicas
Nortear o planejamento das ações de desenvolvimento com eficiência e economicidade
Preparar servidores para mudanças substituições
Ofertar ações de desenvolvimento de maneira igual
Acompanhar o desenvolvimento do servidor
Gerir riscos de implementação
Monitorar e avaliar as ações
Analisar o custo benefício das despesas referentes a desenvolvimento

FONTE: Adaptado de Decreto nº 9.991/2019.

Para os Institutos Federais de Ensino Superior - IFES existe o decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de desenvolvimento dos integrantes dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Ele tem como objetivo, conforme disposto em seu art. 5º:

“I - Dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III - Programa de Avaliação de Desempenho.”

Em relação ao seu programa de Capacitação e Aperfeiçoamento disposto no art.7º temos como objetivos:

“I - Contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE”.

Já o Programa de Avaliação de Desempenho, colocado no artigo 8º do mesmo decreto 5.825/2006, tem por objetivo a promoção do desenvolvimento institucional, por meio de uma melhor definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas promovendo assim a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Verifica-se então que o processo de valorização dos servidores, além do estímulo à capacitação, conta também com o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho. Neste sentido, temos alguns instrumentos que validam esta questão.

Primeiramente, a Lei nº 8.112/1990 versa sobre o tema citando, em seu art.20, os aspectos que devem ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Segundo Pinto e Behr (2015, p.799), “vai de encontro à Constituição Federal (CF), que estabelece a avaliação de desempenho como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade. A CF também estabelece que o servidor estável poderá perder o cargo devido ao procedimento de avaliação periódica de desempenho”.

Outro instrumento utilizado é a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que instituiu, entre outros, a “sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. O objetivo desta avaliação passa a ser a melhoria da qualificação dos serviços públicos, principalmente quanto à capacitação, ao desenvolvimento seja no cargo ou na carreira e à remuneração (BRASIL, 2008).

A avaliação de desempenho nas IFES ocorre, portanto, em dois momentos: durante o estágio probatório e na sequência da vida profissional. No caso da primeira ela é embasada na Lei nº. 8.112/1990 e na Constituição Federal. Para a segunda, utilizada para fins de mérito, ela fica estabelecida conforme as Leis n. 11.784/2008 e 11.091/2005, lei esta que será debatida no próximo tópico deste estudo e que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação-PCCTAE.

Percebe-se então, com as ações elencadas anteriormente, a intenção de administração pública brasileira em aprimorar e modernizar os aspectos de capacitação e desenvolvimento dentro do serviço público. Todavia, segundo Pinto e Behr (2015, p. 804), “verifica-se que após duas décadas do início da reforma gerencial no Brasil, os servidores ainda se encontram insatisfeitos com a política de valorização existente na universidade”. Conforme Teixeira Filho (2017) aborda em seu estudo, as capacitações realizadas dentro de uma IFES pouco se aproximam dos objetivos organizacionais. Elas ainda têm por foco aprimorar as competências funcionais, atender eventual demanda legal e responder a expectativa de melhoria remuneratória prevista no plano de carreira dos TAEs.

### 2.3.3 Remuneração

Continuando o estudo sobre as propostas da administração pública para estabelecer formas de promover a melhoria no serviço público, pode-se ressaltar, no contexto das IFES, a publicação da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Esta lei dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PPCTAE.

A respeito do PCCTAE, conforme art.6º da lei 11.091/2005, o plano está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E – referentes aos níveis dos cargos), cada um com quatro níveis de capacitação. Em relação aos níveis de classificação disposto no art.5º, inciso II, tratam-se de um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de requisitos de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, entre outros, necessários para o desempenho das atividades descritas. Já os níveis de capacitação são descritos neste mesmo artigo 5º, em seu inciso V, como sendo a “posição do servidor na matriz hierárquica dos padrões de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso” (BRASIL,2005).

Percebe-se então nessa lei a possibilidade de um incentivo à capacitação tendo em vista que existe a possibilidade do servidor avançar na carreira realizando ações de treinamento. Em seu artigo 10º, parágrafo primeiro, a lei 11.091/2005 explicita esta situação colocando o prazo de 18 meses de

interstício para a solicitação desta progressão e reforçando que o treinamento realizado deve ser compatível com o cargo ocupado. Neste prisma, este incentivo procura vincular aspectos de remuneração com desenvolvimento, especificadamente capacitação funcional.

A outra possibilidade de progressão funcional refere-se ao mérito profissional. Na lei 11.091/2005, em seu artigo 10º, parágrafo segundo, ela é definida como a mudança para o padrão imediatamente superior, até o nível máximo da carreira, também com prazo de 18 meses, conforme resultado fixado em avaliação de desempenho. Desta forma, novamente percebe-se a intenção da administração pública em integrar ferramentas de desenvolvimento com aspectos remuneratórios, visando, neste caso, relacionar mérito com desempenho.

Outro instrumento de remuneração constante na lei 11.091/2005 é o incentivo à qualificação. No art. 11, apresenta-se que “ será instituído incentivo à qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento”. Ele será concedido aos servidores que possuam certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima do cargo do qual é titular e poderá ser fornecido de duas formas: direta e indireta. A primeira se refere à títulos com relação direta ao ambiente organizacional onde o servidor atua e a segunda visa certificações que não tenham esta relação tão próxima. Dentro destes critérios, haverá um percentual diferenciado oferecido na obtenção deste incentivo (BRASIL,2005).

Demonstradas as possibilidades de progressão e incentivo, faz-se um quadro síntese com estas possibilidades:

QUADRO 3 – PROGRESSÕES E INCENTIVOS NAS IFES (LEI 11.091/2005)

<b>Capacitação Profissional</b>	<b>Mérito Profissional</b>	<b>Incentivo à Qualificação</b>
Mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação.  Prazo: A cada 18 meses até o nível 4 (teto)	Mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente desde que o servidor apresente resultado em programa de avaliação de desempenho  Prazo: 18 meses até o teto da carreira (nível 16)	Servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento.  Forma: direta ou indireta, sendo concedida de maneira não acumulável

FONTE: Adaptado da Lei nº 11.091/2005.

Percebe-se então a intenção por parte da gestão pública que existam formas de se buscar uma adequada remuneração seja por mérito ou por processos de capacitação e desenvolvimento profissional. Para o caso das IFES, em especial os técnico-administrativos, a lei 11.091/2005 incentiva o desenvolvimento do servidor dentro da organização e estabelece instrumentos que geram uma ligação direta entre desenvolvimento, seja por capacitação ou avaliação de desempenho, e remuneração. Entretanto, Teixeira Filho (2017) afirma que ao invés de servir para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos da organização pública as capacitações têm servido apenas como uma compensação financeira para os servidores. Ainda segundo Carmo *et al.* (2018) há uma rigidez na legislação limitando a gestão e impedindo os gestores de valorizar e reter os servidores como gostariam.

Diante deste contexto da gestão de pessoas na esfera pública, alguns desafios estão presentes para estas organizações: descobrir, frente ao marco legal instituído, de que forma se posicionar em relação a ter uma identidade de marca empregadora atraente, tanto interna quanto externamente, e como podem aprimorar os seus atributos de atratividade. Este estudo visa justamente auxiliar no entendimento deste desafio e procurar respostas que sirvam de subsídios para o enfrentamento destes problemas.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os materiais e métodos que foram utilizados nesta pesquisa. Estão descritos a delimitação da pesquisa, os participantes envolvidos e a amostra, assim como os procedimentos metodológicos e práticas efetuadas para coleta e tratamento dos dados e os cuidados éticos da pesquisa. O objetivo dessa descrição é promover maior confiabilidade na pesquisa, deixando claro as etapas percorridas no estudo.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

A partir do problema de pesquisa delineado, procurou-se delimitar o campo de atuação do estudo. Nesse sentido, procura-se tratar especificadamente dos fatores de atratividade organizacional vinculados a aspectos de escolha dos candidatos potenciais em relação a entrar em uma organização pública de ensino superior como técnicos administrativos em educação. Na literatura, existem estudos referentes ao tema no aspecto de retenção de pessoal (HELM, 2013; ROZSA *et al*, 2019), entretanto optou-se por focar em estudos relacionados à atração de novos empregados (REIS; BRAGA, 2016; EGER *et al.*, 2019). A lacuna teórica abordada é a forma como a temática ocorre em instituições públicas. Desta forma, escolheu-se a UFPR, uma autarquia federal, para ser pesquisada.

Segundo Richardson (2012) quando se busca conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das causas e consequências do mesmo, o tipo de estudo é o exploratório. A pesquisa delimitada é caracterizada como exploratória.

Quanto aos métodos, optou-se pelo misto. Essa abordagem envolve a obtenção tanto de informações numéricas como também de informações de texto. Isso proporcionou um melhor entendimento do problema de pesquisa, a partir da coleta concomitante de dados quantitativos e qualitativos. Assim, têm-se dois bancos de dados para determinar se há convergência, diferenças ou alguma combinação entre as duas análises (CRESWELL, 2007).

O propósito fundamental de um estudo de caso é “investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2001, pág.

32). Partindo dessa perspectiva, decidiu-se por um estudo de caso único, ambientado na UFPR, por ser considerado o mais adequado para se atingir o objetivo proposto. Nas próximas subseções serão detalhados os procedimentos de investigação.

### 3.2 PARTICIPANTES E AMOSTRA

O estudo foi conduzido junto aos servidores técnicos administrativos em educação da UFPR tendo em vista que o pesquisador pertence ao quadro de servidores da organização o que gerou uma maior conveniência e oportunidade na obtenção dos dados para análise. A Universidade é a mais antiga do Brasil, criada em 1912 e é um símbolo de Curitiba, sendo referência no ensino superior para o estado do Paraná e para o Brasil. Ela demonstra sua importância e excelência por meio dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, norteados pelo princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UFPR, 2021). Além dos *campi* em Curitiba e do seu complexo hospitalar, composto pelo Hospital de Clínicas e pela Maternidade Vitor Ferreira do Amaral, a UFPR está presente no interior e no litoral do estado, tendo papel ativo no desenvolvimento do estado do Paraná e na vida do paranaense, por meio do acesso à educação superior e demais atividades desempenhadas pela comunidade acadêmica em prol da sociedade (UFPR,2021).

A população do presente estudo constituiu-se dos técnicos-administrativos em educação da organização, que constavam estavam na folha de pagamento no mês de maio do ano de 2021. De acordo com o relatório do quadro de pessoal ativo, por cargo, referente ao mês em questão, disponibilizado no sítio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), tinha-se 3.482 servidores TAEs. Não foram incluídos os servidores docentes nesta pesquisa como respondentes tendo em vista o plano de carreira desta categoria ser bastante segmentado, com legislação específica. Além disto, o formato do concurso também é muito diferente, com certame conduzido com realização de provas e análise de títulos.

A amostragem foi probabilística visto que houve a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra, respeitando a sua aleatoriedade da presença de um elemento da população na amostra (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Para se determinar o tamanho da amostra procurou-se trabalhar com um nível de confiança de 95% na pesquisa. Além disto, em relação a margem de erro, foram determinados índices aceitáveis entre 5 e 6% de variação dos resultados da pesquisa. Dessa forma, considerando a população alvo estudada, recomenda-se uma amostra entre 248 e 346 participantes, a fim de se garantir uma margem de erro entre 5 e 6%. Ao final da coleta, 325 servidores técnico administrativos em educação responderam ao questionário. Nesse contexto, a margem de erro amostral foi de 5,19%, dentro da esperada para a pesquisa, com grau de confiança de 95%.

Em relação às entrevistas semiestruturadas foram realizadas duas entrevistas com a vice-reitora e com a responsável pela diretoria de administração de pessoal da UFPR. Objetivou-se com estas conversas entender, na visão da alta administração da universidade, como os elementos organizacionais afetam a atratividade da UFPR como empregadora.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

Para alcançar os objetivos da pesquisa foi necessário o uso de três instrumentos para a coleta de dados: (a) questionário, (b) entrevistas semiestruturadas e (c) documentos da instituição. Na continuidade, cada um dos instrumentos será descrito.

#### 3.3.1 Questionário EmpAt

O questionário de pesquisa sobre a atratividade organizacional foi composto a partir da escala EmpAt, proposta por Berthon *et al.* (2005), por questões gerais como idade do respondente, gênero, escolaridade, tempo de atuação na UFPR, lotação e outras cinco questões. A razão da escolha deste instrumento deveu-se ao fato de que o mesmo foi utilizado em outros estudos, em seu formato original ou ajustado (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012; SIVERTZEN *et al.*, 2013; REIS; BRAGA, 2016) além de possuir um bom grau de confiabilidade no instrumento original, com coeficiente de *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) de 0,96. Outro aspecto para a escolha e seu uso é que os atributos de atratividade listados

nesse estudo aparecem em recorrência na literatura da atratividade do empregador, podendo serem aplicados em organizações diversas.

Os respondentes avaliaram os itens do instrumento de acordo com a seguinte questão: “Indique o quanto os aspectos citados abaixo foram importantes quando você decidiu assumir o seu cargo na UFPR”. A escala de medição dos atributos utilizada foi a tipo de *Likert* de cinco pontos, pontuada conforme os seguintes valores: 1 – nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 – muito importante; 5 – extremamente importante. A justificativa para a escala de cinco pontos ser usada, diferentemente do estudo de Berthon *et al.* (2005) que utilizou a *Likert* de sete pontos, deve-se ao fato de que ela não afeta a precisão e apresenta uma maior facilidade e velocidade no uso do que a escala de sete pontos (DALMORO; VIEIRA, 2013).

As outras questões inseridas no questionário tiveram como objetivo dialogar com as dimensões propostas por Berthon *et al.* (2005) considerando o caso concreto da UFPR. Ao solicitar aos respondentes para informar a probabilidade de indicarem a UFPR, descreverem o principal motivo para recomendá-la como empregadora, questionar sobre a participação em outros concursos e os principais fatores de escolha da carreira pública, procurou-se obter um direcionamento do que de fato os servidores mais valorizavam e desta forma evitar que respostas de um mesmo respondente das assertivas na Escala de *Likert*, de 5 pontos, tendam a orbitar em torno dos mesmos valores na escala. Desta forma, o primeiro questionamento colocado foi o seguinte: *Existe probabilidade de você indicar a UFPR como empregadora para um amigo?* O segundo questionamento a ser respondido foi: *Quais os fatores que mais afetam na sua decisão de indicar ou não a UFPR como empregadora a um amigo?* Na sequência, tem-se duas questões sobre a participação em concursos públicos: *Antes de assumir seu cargo na UFPR, você realizou outro (s) concurso (s)?* e *Após assumir seu cargo na UFPR, você realizou outro (s) concurso (s)?* A última questão versa sobre a carreira pública: *Quais os principais fatores que levaram você a escolher uma carreira no serviço público?*

O questionário foi traduzido da língua inglesa (Anexo I) para o português pelo próprio pesquisador (Anexo II) e posteriormente foi novamente traduzido para o inglês por um especialista. Esse procedimento de tradução direta e

reversa procurou aprimorar a transposição de idioma e garantir a confiabilidade e entendimento correto das questões.

Houve uma etapa de pré-teste, onde os questionários foram aplicados em uma amostra de participantes. O questionário de pré-teste foi respondido por 12 indivíduos que compõem o público-alvo selecionado para esta pesquisa. Todas as respostas foram consideradas completas e válidas, não havendo exclusão de questionários, seja por questionários incompletos ou porque os dados apresentavam inconsistência lógica (MALHOTRA; BIRKS,2017).

Em relação a este etapa, sete dos dozes respondentes foi constituída por pessoas do sexo feminino e as demais do sexo masculino. Em relação a idade, destes respondentes três tem idades entre 21 a 30 anos, cinco entre 31 e 40 anos e os demais encontram-se entre 41 a 60 anos. Relativamente ao grau de escolaridade, observou-se que a maior parte dos inquiridos detém especialização. O tempo na organização foi bastante segmentado: um terço dos respondentes possuíam mais de 10 anos de empresa, um quarto de três a cinco anos e os demais encontram-se nas outras faixas analisadas. Em relação a lotação, a maioria dos respondentes, sete de doze, estavam lotados em Pró-reitorias. Já os demais apontavam como local de trabalho o CHC (Complexo Hospital de Clínicas) e outros locais dentro da UFPR. Estes resultados demonstraram que a amostra do pré-teste, com os doze respondentes escolhidos, atendeu os critérios de diversidade de perfis em todos os aspectos apresentados.

Como resultado da aplicação do pré-teste decidiu-se fundir dois dos itens pré-selecionados da escala original, por serem considerados muito semelhantes pelos respondentes. As afirmações “2. Trabalhar em um ambiente alegre/divertido” e “23. Trabalhar em um ambiente feliz” deram origem a uma nova afirmação: “Trabalhar em um ambiente feliz e divertido”. Essa junção das questões também corrobora com a avaliação da ocorrência de redundância dos itens verificados no estudo de Reis e Braga (2014).

Os demais itens do questionário, conforme análise do pesquisador e retornos dos participantes quanto ao entendimento das questões, permaneceram inalterados e assim atenderam ao objetivo proposto da aplicação do pré-teste, que foi o de verificar e ajustar o entendimento sobre as questões da escala. Os questionários, desenvolvidos via *Google Forms*, foram

disponibilizados aos respondentes por meio eletrônico nas ferramentas de *e-mail* e *whatsapp*. Toda a população foi convidada por *e-mail* a fazer parte do estudo e os respondentes foram voluntários neste processo. O objetivo foi sensibilizar o público-alvo a participar da pesquisa e assim obter a maior quantidade de questionários respondidos. Durante os meses de julho e agosto de 2021 o pesquisador enviou semanalmente aos grupos de *e-mail* e aplicativos de conversa a pesquisa, reforçando a importância no preenchimento do questionário envolvendo todos os servidores técnico-administrativos da UFPR.

### 3.3.2 Entrevistas e Documentos da UFPR

Para um maior aprofundamento do entendimento do caso, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com a vice-reitora da UFPR e a responsável pela diretoria de administração de pessoal da Pró Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe). As entrevistas foram realizadas durante os meses de setembro e outubro de 2021, de forma *on line*, por meio da plataforma de reuniões *Microsoft Teams*. Elas tiveram em média quarenta minutos de duração e foram gravadas para posterior análise e transcrição dos trechos. Abordou-se temas relacionados à atração do empregador da UFPR, conforme roteiro específico criado pelo pesquisador, de acordo com o referencial teórico estudado. Ao relacionar esses atores objetivou-se entender, na visão da alta administração da Universidade, como os elementos organizacionais afetam a atratividade da UFPR e assim traçar um paralelo com as respostas dos questionários, verificando as possibilidades de se aprimorar a atratividade do empregador na UFPR.

Por fim, procurou-se realizar a análise de dois documentos da instituição, o Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021 da UFPR e o relatório de gestão de 2020, disponibilizados no sítio da Pró Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan). O objetivo dessa etapa foi auxiliar na identificação de ações adequadas para aprimorar a atratividade como empregador no âmbito da UFPR. À seguir, apresenta-se um quadro-resumo do formato da coleta empregada na pesquisa e sua relação com os objetivos da pesquisa:

QUADRO 4 – OBJETIVOS *VERSUS* COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Objetivos de Pesquisa	Coleta
Descrever os fatores de atratividade considerados pelos servidores nas carreiras administrativas do serviço público federal.	- Questionário utilizando as cinco dimensões de atratividade do empregador, conforme Berthon <i>et al.</i> (2005), questões de controle e questões de suporte.
Compreender como os elementos organizacionais afetam a atratividade para os servidores nas carreiras administrativas do serviço público federal.	- Entrevista semiestruturadas com atores relevantes da organização; - Questões abertas do questionário.
Identificar ações possíveis para aprimorar a atratividade do empregador nas carreiras administrativas do serviço público federal.	- Análise dos dados primários levantados, entrevistas e análise documental.

FONTE: O autor (2021).

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento das respostas se deu por grupo de questões. Para a análise dos dados quantitativos foram verificadas as respostas do constructo “atratividade do empregador” com as assertivas de Berthon *et al.* (2005) e outras questões gerais (gênero, idade, escolaridade, tempo na instituição e lotação). Inicialmente os dados foram coletados e transferidos para uma planilha de *Excel*, sendo realizada a conferência dos mesmos, para identificação de eventuais erros e processo de codificação. Posteriormente, as informações foram transferidas para o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 26, para procedimentos de análise estatística dos dados levantados.

Os dados passaram por análise de normalidade por meio dos testes de *Kolmogorov-Smirnof* com correção de *Lilliefors*, tendo em vista que a amostra é consideravelmente superior a 30 participantes (MENDES, M; PALA, A., 2003) e de *Shapiro Wilk* com a melhor capacidade de identificação de significância. Foram utilizados, no presente estudo, testes não-paramétricos porque observou-se no decorrer da investigação que a amostra não segue a distribuição normal.

Foi também realizada a análise de confiabilidade sendo utilizado para o cálculo o coeficiente *Alfa de Conbrach*. O coeficiente tem grande utilização e aceitação no meio acadêmico sendo assim um fator importante para adotar-se como ferramenta para estimar a confiabilidade (HORA *et al.*,2010). O objetivo da utilização dessa ferramenta foi identificar a validade interna e a concordância do instrumento como um todo.

Aplicou-se a seguir as técnicas de análise fatorial confirmatória. Para isso, utilizou-se o software aberto *Jasp*. Uma das principais aplicações da análise fatorial, segundo Nunnaly (1978), é validar o instrumento aplicado aos participantes da pesquisa. Para isso, foram utilizadas as medidas da matriz de correlação entre todos os itens que compõem o instrumento realizando-se diversos testes para confirmá-lo, conforme proposto por Hatcher (1994).

Em continuidade, foram realizadas análises de comparação, simples e múltipla, utilizando para essas análises o teste de comparação não paramétrica de *Wilcoxon-Mann-Whitney*. Ele busca verificar se a população que deu origem à amostra seria semelhante ou não. Posteriormente aplicou-se a análise de correlação dos fatores, por meio da ferramenta do coeficiente de correlação não paramétrica de *Spearman*.

A questão qualitativa do questionário referente ao principal motivo para recomendar ou não a UFPR como empregadora (questão 26) foi subdividida em duas partes para a análise, a fim de considerar separadamente as questões mencionadas pelos respondentes como positivas de indicação e também as negativas, ou seja, fatores para não indicar a organização. Somada a essa questão também foi analisado o item sobre os principais fatores de escolha da carreira pública (questão 29). As respostas foram categorizadas por temas, correlacionando os mesmos com as cinco dimensões propostas por Berthon *et al.* (2005), quais sejam: valor do interesse, valor social, valor econômico, valor de desenvolvimento e valor de aplicação. A partir disso, foram realizadas as descrições e análises das principais características das respostas abertas.

Em relação às entrevistas efetuadas, elas foram tratadas por meio de análise de conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2016). Os dados foram organizados em torno das etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados, inferência e interpretação. Primeiramente, as entrevistas gravadas foram escutadas na íntegra pelo pesquisador, de forma total e em

partes, com o objetivo de pré-selecionar as partes mais importantes que seriam inseridas na dissertação. A partir dessa pré-análise, buscou-se explorar o material e tratar os dados de forma mais completa, a fim de coletar as principais impressões dos entrevistados quanto aos temas relacionados e pertinentes ao estudo em questão. Passou-se então a analisar cada uma das respostas dadas de acordo com o tema discutido e interpretá-las para que pudessem gerar um conteúdo alinhado com objetivos da pesquisa. Com isso, foram criados grupos de respostas por tema e essas respostas foram inseridas na dissertação. Para a interpretação dos dados foram confrontadas as informações fornecidas pelos entrevistados com a literatura revisada e com as respostas do questionário. Procurou-se, dessa maneira, classificar as respostas segundo as dimensões citadas por Berthon *et al.* (2005) permitindo a interpretação e agrupamento dos dados num todo. Ao buscar pontos convergentes e divergentes procurou-se ter uma maior compreensão acerca do tema estudado. Os documentos utilizados para a análise documental foram lidos e após classificados os itens relacionados à atratividade do empregador, a fim de se verificar se, dentro do plano estratégico da UFPR, constavam ações relacionadas ao constructo estudado.

### 3.5 CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado com base em princípios éticos, observados pelo autor, com o acompanhamento integral de sua orientadora em todas as fases do processo científico. Também foram observados o respeito aos respondentes e à organização UFPR, de forma a proteger a todos. Para se garantir a privacidade dos participantes em relação às respostas dos questionários, foi desenvolvido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ANEXO III), conforme às necessidades da pesquisa. As duas entrevistadas, representantes da organização, também tiveram todo o esclarecimento por parte do pesquisador sobre os objetivos do estudo e o uso de suas respostas, considerando sempre a integralidade das ideias das mesmas nas citações utilizadas.

Quanto aos procedimentos da pesquisa na aplicação do questionário foi informado aos participantes o objetivo do estudo, sua composição, eventuais desconfortos durante o preenchimento relacionados às questões ou do tempo

disponibilizado para responder, assim como informações de contato referentes ao pesquisador, no caso de haver dúvidas ou reclamações acerca do questionário. Para se atender aos critérios de impessoalidade e confidencialidade, não houve a identificação dos respondentes, garantindo sua privacidade e expressão livre do pensamento no momento de responder o formulário de pesquisa. Foi também informado que os dados fornecidos seriam codificados, preservando a confidencialidade das informações. Além disso, o participante tinha o direito de desistir do preenchimento a qualquer momento.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados obtidos por meio da aplicação do questionário com a escala EmpAt, adaptado de Berthon *et al.* (2005), entrevistas com pessoas chaves da organização e análise documental, embasando-os conforme a teoria existente. Primeiramente foi apresentado o perfil dos respondentes em relação ao questionários e após a análise e descrição dos resultados, conforme dados coletados no questionário, entrevistas e documentos e as suas correlações entre o constructo e o perfil da amostra.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O questionário foi respondido por 325 servidores técnico-administrativos, durante os meses de julho e agosto de 2021, sendo que 99,7% dos que acessaram o *link* da pesquisa concordaram voluntariamente em participar do estudos. Dessa forma, foram obtidas 324 respostas sendo a margem de erro amostral de 5,19%, dentro da esperada para a pesquisa, com grau de confiança de 95%.

Em relação ao gênero, a maior parte da amostra foi composta por mulheres com 67% do total dos participantes da pesquisa. Quase metade da amostra encontra-se na faixa etária entre 31 a 40 anos de idade, 46,6%. Somando-se à faixa etária de 41 a 50 anos, 27,5%, têm-se que 240 respondentes (74,1%) encontram-se com idade entre 31 e 50 anos.

Quanto ao nível de escolaridade mais alto, 81,8% tem mestrado ou especialização, sendo especialistas 164 respondentes (50,6%) e mestres com 31,2% ou seja, 101 participantes. A grande maioria dos respondentes tem ao menos seis anos de trabalho na UFPR, sendo o percentual mais alto os que trabalham na instituição à mais de 10 anos, 38,6%. Em relação à lotação atual, 134 respondentes estão lotados em Setores da UFPR (41,1%), seguido pelas Pró-reitorias com 32,1%. As informações estão descritas na TABELA 1.

TABELA 1 – DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

	Contagem	%
<b>Gênero</b>		
Feminino	217	67,0%
Masculino	107	33,0%
<b>Idade</b>		
21 a 30 anos	31	9,6%
31 a 40 anos	151	46,6%
41 a 50 anos	89	27,5%
51 a 60 anos	49	15,1%
Mais de 60 anos	4	1,2%
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental Completo	1	0,3%
Ensino Médio Completo	1	0,3%
Ensino Superior em andamento	5	1,5%
Ensino Superior Completo	33	10,2%
Especialização	164	50,6%
Mestrado	101	31,2%
Doutorado	17	5,2%
Pós-doutorado	2	0,6%
<b>Tempo na instituição</b>		
Menos de 1 ano	7	2,2%
1 a 3 anos	58	17,9%
3 a 5 anos	61	18,8%
6 a 10 anos	73	22,5%
Mais de 10 anos	125	38,6%
<b>Lotação</b>		
CHC	22	6,8%
Outros	64	19,8%
Pró-Reitorias	104	32,1%
Setor	134	41,4%

FONTE: O autor (2021).

A maioria dos participantes realizou outros concursos antes de assumir o seu cargo na UFPR (86,4%). Já sobre a realização de concursos após assumir seu cargo, os participantes se distribuíram igualmente entre sim e não (ambos com 49,7%). Os dados são descritos na sequência, conforme TABELA 2.

TABELA 2 – APRESENTAÇÃO DA RELAÇÃO COM CONCURSOS E SITUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

	Freq..	%
Antes de assumir seu cargo na UFPR, você realizou outro (s) concurso (s)?		
Não	41	12,7%
Prefiro não responder	3	0,9%
Sim	280	86,4%
Após assumir seu cargo na UFPR, você realizou outro (s) concurso (s)?		
Não	161	49,7%
Prefiro não responder	2	0,6%
Sim	161	49,7%

FONTE: O autor (2021).

Frente aos dados apresentados, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (67%). Em relação à faixa etária eles tem entre 31 e 40 anos (46,6%) com um nível de escolaridade na sua maioria de especialização (50,6%). O tempo na instituição é mais diluído na amostra sendo que o maior percentual é de respondentes com mais de dez anos de casa (38,6%). Já a lotação dos que acessaram o questionário é predominantemente em Setores (41,4%). Em relação aos concursos, pode-se verificar que a grande maioria os realizava antes de entrar na UFPR (86,4%), percentual que foi reduzido após o ingresso na universidade (49,7%).

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUESTIONÁRIO EMPAT

Em relação à normalidade dos dados, observou-se que a amostra não segue a distribuição normal visto que nenhuma das variáveis que compõem o instrumento apresentou essa adequação por meio da análise univariada. O mesmo padrão foi encontrado para o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, com correlação de *Lilliefors* para amostras grandes e no teste de *Shapiro Wilk*, com a melhor capacidade de identificação de significância, mas usualmente mais usado para amostras pequenas. Em outros estudos, como o de Reis e Braga (2016), que utilizaram como referência a escala EmpAt, também não se verificou distribuição normal dos dados.

Assim, como observou-se que em ambos os testes de normalidade aplicados, teste *Kolmogorov-Smirnov* com correção *Lilliefors* e teste de *Shapiro*

*Wilk*, a amostra não segue a distribuição normal, utilizou-se no estudo testes não-paramétricos para as comparações. A TABELA 3 apresenta os testes de normalidade aplicados para o presente estudo.

TABELA 3 – ANÁLISE DE NORMALIDADE DOS ITENS DO INSTRUMENTO

	Testes de Normalidade					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estat.	gl	p-valor	Estat.	gl	p-valor
1. Obter reconhecimento por parte da gestão.	0,158	324	<0,01*	0,890	324	<0,01*
2. Trabalhar em um ambiente feliz e divertido.	0,229	324	<0,01*	0,839	324	<0,01*
3. Esse emprego funcionaria como um trampolim para um futuro emprego.	0,182	324	<0,01*	0,888	324	<0,01*
4. Sentir-se bem consigo mesmo, como resultado de trabalhar para esta organização	0,329	324	<0,01*	0,722	324	<0,01*
5. Sentir-se mais autoconfiante, como resultado de trabalhar para esta organiza	0,258	324	<0,01*	0,807	324	<0,01*
6. Ganhar experiências para o crescimento de carreira.	0,273	324	<0,01*	0,786	324	<0,01*
7. Ter um bom relacionamento com superiores.	0,234	324	<0,01*	0,823	324	<0,01*
8. Ter um bom relacionamento com colegas.	0,277	324	<0,01*	0,778	324	<0,01*
9. Ter colegas solidários e que lhe apoiariam.	0,239	324	<0,01*	0,809	324	<0,01*
10. Trabalhar em um ambiente desafiador.	0,203	324	<0,01*	0,887	324	<0,01*
11. Trabalhar em uma organização que inova e tenha novas práticas de trabalho	0,219	324	<0,01*	0,846	324	<0,01*
12. A organização valorizar e fazer uso da criatividade.	0,215	324	<0,01*	0,844	324	<0,01*

13. A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade.	0,296	324	<0,01*	0,758	324	<0,01*
14. A organização produzir produtos e serviços inovadores.	0,243	324	<0,01*	0,798	324	<0,01*
15. Haver perspectiva de crescimento dentro da organização.	0,235	324	<0,01*	0,826	324	<0,01*
16. A organização contribui com a sociedade.	0,373	324	<0,01*	0,653	324	<0,01*
17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma organização de ensino s	0,248	324	<0,01*	0,813	324	<0,01*
18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu.	0,201	324	<0,01*	0,853	324	<0,01*
19. Sentir-se aceito e sendo parte da organização.	0,249	324	<0,01*	0,797	324	<0,01*
20. A organização ser orientada para o cliente.	0,162	324	<0,01*	0,884	324	<0,01*
21. Perspectiva de segurança/ estabilidade de emprego na organização.	0,439	324	<0,01*	0,547	324	<0,01*
22. Ter bom nível de cooperação entre as áreas da organização.	0,237	324	<0,01*	0,818	324	<0,01*
23. Salário-base acima da média.	0,222	324	<0,01*	0,842	324	<0,01*
24. Salário e benefícios atraentes.	0,227	324	<0,01*	0,832	324	<0,01*

a. Correlação de Significância de Lilliefors

\*apresenta significância estatística ( $p$ -valor < 0,05): não se adequa a distribuição normal.

LEGENDA: gl=graus de liberdade

FONTE: O autor (2021).

A confiabilidade da escala foi analisada por meio do coeficiente de *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) que tem como objetivo apurar a consistência interna dos itens (GLIEM;GLIEM, 2003). Como valor de referência para esse teste, considera-se como adequado um valor maior ou igual a 0,80 (LANDIS; KOCH, 1977). A medida de *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) para o instrumento analisado como um todo foi de 0,944, onde pode-se concluir que o instrumento apresenta uma excelente

confiabilidade. A escala original de Berthon *et al.* (2005) demonstrou um nível de confiabilidade de 0,96, valor muito próximo ao apresentado nesse estudo. Todos os valores apresentaram-se como adequados, demonstrando dessa forma que existe uma consistência entre os itens que integram o instrumento, podendo-se aceitar a estrutura do mesmo. Além disso, ao observarmos as medidas individuais do *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ), caso algum dos itens seja excluído isso não afetará de maneira drástica, seja no aumento ou diminuição, o valor do instrumento como um todo. Os resultados são descritos na TABELA 4 a seguir:

TABELA 4 – DESCRIÇÃO DA CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO E CONTRIBUIÇÃO DE CADA ITEM

	Alfa de Cronbach
Escala	0,944
Itens	Item for excluído
1. Obter reconhecimento por parte da gestão.	0,942
2. Trabalhar em um ambiente feliz e divertido.	0,941
3. Esse emprego funcionaria como um trampolim para um futuro emprego.	0,950
4. Sentir-se bem consigo mesmo, como resultado de trabalhar para esta organização.	0,941
5. Sentir-se mais autoconfiante, como resultado de trabalhar para esta organização.	0,941
6. Ganhar experiências para o crescimento de carreira.	0,942
7. Ter um bom relacionamento com superiores.	0,941
8. Ter um bom relacionamento com colegas.	0,941
9. Ter colegas solidários e que lhe apoiariam.	0,941
10. Trabalhar em um ambiente desafiador.	0,942
11. Trabalhar em uma organização que inova e tenha novas práticas de trabalho/ visão de futuro.	0,940
12. A organização valorizar e fazer uso da criatividade.	0,940
13. A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade.	0,941
14. A organização produzir produtos e serviços inovadores.	0,940
15. Haver perspectiva de crescimento dentro da organização.	0,941
16. A organização contribui com a sociedade.	0,942
17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma organização de ensino superior.	0,943
18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu.	0,941
19. Sentir-se aceito e sendo parte da organização.	0,940
20. A organização ser orientada para o cliente.	0,941
21. Perspectiva de segurança/ estabilidade de emprego na organização.	0,945
22. Ter bom nível de cooperação entre as áreas da organização.	0,940
23. Salário-base acima da média.	0,946
24. Salário e benefícios atraentes.	0,945

FONTE: O autor (2021).

Na sequência foi realizada a análise fatorial confirmatória do instrumento. O objetivo dessa análise foi validar o instrumento aplicado aos participantes da pesquisa (NUNNALLY,1978). Importante ressaltar que o questionário EmpAt de Berthon *et al.* (2005) já foi utilizado de forma integral ou adaptada em diversos estudos (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012; SIVERTZEN *et al.*, 2013; REIS; BRAGA, 2016) e que o objetivo da análise nesse trabalho foi o de garantir a adequação do instrumento para a amostra e população específica dessa pesquisa. Para isso, foram realizados diversos testes para confirmar o instrumento de medida utilizado, conforme proposto por Hatcher (1994).

Quanto aos índices parcimoniosos, *Parsimony Normed Fit Index – PNFI*, essa medida tem como base os valores de NFI, que são uma medida de adequação. O ajuste dos índices originais em função dos graus de liberdade do conjunto gera uma ponderação para a medida de NFI, praticamente harmonizando-a em função do tamanho de amostra. Para essa medida o instrumento foi adequado, apresentando um valor de 0,687 onde a referência para adequação é um valor maior ou igual a 0,50.

A Raiz Média Residual Padronizada, *Standardized Root Mean Square Residual – SRMR*, representa as diferenças médias entre as variâncias e covariâncias da amostra em relação as variâncias e covariâncias estimadas da população. A referência nesse teste é um valor menor ou igual a 0,10. O instrumento foi adequado para esta medida, visto que apresentou um valor de 0,075, mostrando que se espera que haja pequenas discordâncias entre os dados amostrais e os populacionais.

O índice de adequação do modelo, *Goodness-of-Fit Index – Gfi*, consiste na proporção da variância explicada pela covariância da população estimada. É uma medida equivalente ao coeficiente de determinação da regressão linear ( $R^2$ ). Devido ao valor alto encontrado para essa medida, de 0,957, onde a referência é um valor maior ou igual a 0,85, instrumento analisado possui excelente adequação.

Os demais testes aplicados não apresentaram adequação. O teste de *Qui-quadrado* ( $X^2$ ) testa a hipótese da consistência do modelo de acordo com o padrão de covariância das variáveis mensuradas. Ele apresentou um resultado de (p-valor<0,001), onde a referência de adequação é (p-valor > 0,05). A

estatística  $\chi^2$  usada na análise é sensível tanto a normalidade do conjunto, sendo diretamente relacionada a normalidade individual, como também ao tamanho da amostra assim, em uma amostra suficientemente grande, quase todas as hipóteses serão rejeitadas. Os valores apresentados nesse estudo foram de 5,20 e a referência de adequação é um valor menor que 2,0. Já índice de ajuste normatizado *Normed Fit Index – NFI*, utilizado em amostras maiores apresentou um resultado de 0,783 e também não foi adequado para esse instrumento de medida onde a referência é um valor maior ou igual a 0,90.

Como critério para a análise de qualidade do ajuste do instrumento dentro da organização fatorial proposta, considerou-se que se, pelo menos, três indicadores de adequação atendessem aos seus valores de referência o instrumento poderia ser considerado adequado (KLINE,1994). Dessa forma, no presente estudo os testes *Parsimony Normed Fit Index (PNFI)*, *Standardized Root Mean Square Residual – SRMR* e o *Goodness of fit index (GFI)* atenderam os seus valores de referência, conforme demonstrado na TABELA 5. Assim, mesmo com problemas de normalidade, que provavelmente afetaram as demais medidas de ajuste, o instrumento pode ser considerado adequado para a população onde foi aplicado.

TABELA 5 – DESCRIÇÃO DAS MEDIDAS DE AJUSTE DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Medidas de ajuste do modelo	Valor	Decisão
Qui-quadrado	<0,001	Inadequado
Razão do qui-quadrado ( $X^2/GI$ )	5,20	Inadequado
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.783	Inadequado
<b>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</b>	<b>0.687</b>	<b>Adequado</b>
<b>Standardized root mean square residual (SRMR)</b>	<b>0.075</b>	<b>Adequado</b>
<b>Goodness of fit index (GFI)</b>	<b>0.957</b>	<b>Adequado</b>

FONTE: O autor (2021).

As cargas fatoriais padronizadas podem ser interpretadas como uma correlação entre a variável manifesta e sua variável latente (resposta do fator). Para se realizar essa análise da carga fatorial padronizada apresentou-se os valores estimados das cargas fatoriais de cada item e a qual fator eles pertencem. Buscou-se assim obter a correlação entre as variáveis tanto

individualmente no instrumento como também no grupo de fatores da qual faz parte. O seu valor idealmente deveria ser acima de 0,70, mas cargas próximas de 0,40 podem ser aceitas, caso a variável se relacione apenas com um fator.

No caso do instrumento analisado, conforme TABELA 6, todas as cargas apresentaram valores aceitáveis e foram estatisticamente significativas com exceção do item 3 do fator 4, valor de desenvolvimento, “Esse emprego funcionaria como um trampolim para um futuro emprego”, que poderia ser excluído do instrumento devido a baixíssima carga fatorial (0,067) e o fato desta não ser significativamente diferente de zero ( $p$ -valor = 0,253).

TABELA 6 – CARGA FATORIAL POR ITEM

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>	<b>CF pad.</b>	<b>p-valor</b>
Fator 1	10. Trabalhar em um ambiente desafiador	0.700	<0.001
	11. Trabalhar em uma organização que inova e tenha novas práticas de trabalho/ visão de futuro.	0.851	<0.001
	12. A organização valorizar e fazer uso da criatividade	0.871	<0.001
	13. A organização produz produtos e serviços de alta qualidade	0.833	<0.001
	14. A organização produz produtos e serviços inovadores	0.876	<0.001
Fator 2	2. Trabalhar em um ambiente feliz e divertido	0.725	<0.001
	7. Ter um bom relacionamento com superiores	0.813	<0.001
	8. Ter um bom relacionamento com colegas	0.903	<0.001
	9. Ter colegas solidários e que lhe apoiariam	0.861	<0.001
Fator 3	15. Haver perspectiva de crescimento dentro da organização	0.698	<0.001
	21. Perspectiva de segurança estabilidade de emprego na organização	0.338	<0.001
	22. Ter bom nível de cooperação entre as áreas da organização	0.867	<0.001
	23. Salário base acima da média	0.334	<0.001
Fator 4	24. Salário e benefícios atraentes	0.399	<0.001
	1. Obter reconhecimento por parte da gestão	0.631	<0.001
	4. Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para esta organização	0.851	<0.001
	5. Sentir-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para esta organização	0.855	<0.001
	6. Ganhar experiências para o crescimento de carreira	0.632	<0.001
Fator 5	3. Esse emprego funcionaria como um trampolim para um futuro emprego	0.067	0.253
	16. A organização contribui com a sociedade	0.689	<0.001
	17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma organização de ensino	0.663	<0.001
	18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu	0.785	<0.001
	19. Sentir-se aceito e sendo parte da organização	0.801	<0.001

20. A organização ser orientada para o cliente	0.748	<0.001
--	-------	--------

CF pad: carga fatorial padronizada estimada.  
 Fator 1: Valor de Interesse; Fator 2: Valor Social; Fator 3: Valor Econômico;  
 Fator 4: Valor Desenvolvimento; Fator 5: Valor Aplicação.

FONTE: O autor (2021).

As análises de comparação foram feitas utilizando-se as informações das variáveis de valores criadas a partir da organização do instrumento. Elas foram realizadas conforme o teste de comparação não paramétrica de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, tendo em vista a não normalidade dos dados, de acordo com os resultados dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* com correção *Lilliefors* e *Shapiro Wilk* realizados.

Entre os gêneros, conforme apresentado na TABELA 7, encontrou-se diferença estatisticamente significativa na comparação dos valores para o valor social (p-valor 0,018). Esse valor foi avaliado de forma superior pelas mulheres em comparação aos homens. Dessa forma, para se atrair o público feminino é necessário trabalhar dentro da organização esse aspecto das variáveis sociais, criando um ambiente feliz, com bons relacionamentos e com apoio dos colegas.

Tüzüner e Yüksel (2009) em um trabalho com estudantes na Turquia mostraram que o grupo feminino também demonstrou valorizar um ambiente de trabalho pouco competitivo e mais fraterno, que crie valor para atuais e potenciais colaboradores. Tanwar e Prasad (2016) fortalecem esse aspecto social entre as mulheres, visto que elas atribuem maior importância a uma comunicação amigável e um ambiente de trabalho mais harmonioso do que os homens, apresentando maior satisfação em interagir com os superiores e colegas de trabalho. Já o estudo de Terjesen *et al.* (2007) com alunos do Reino Unido também apresenta em seus resultados atributos relacionados aos valores sociais entre as mulheres tais como a preocupação com seus funcionários como indivíduos e um ambiente de trabalho relativamente livre de estresse.

TABELA 7 – COMPARAÇÃO POR GÊNERO DOS PARTICIPANTES

Variáveis valores	Gênero						p-valor
	Feminino			Masculino			
	Média	Mediana	DP	Média	Mediana	DP	
Social	16,03	17,00	4,02	15,03	16,00	4,16	0,018*
Interesse	19,35	21,00	5,12	18,84	20,00	4,97	0,262
Econômico	20,38	21,00	3,70	19,45	20,00	4,43	0,111
Desenvolvimento	18,34	19,00	4,07	18,52	18,00	3,95	0,995
Aplicação	19,75	21,00	4,60	19,25	19,00	4,55	0,252

Teste: Wilcoxon

\*indica significância estatística (p-valor <0,05).

FONTE: O autor (2021).

Na comparação por idade, conforme TABELA 8, verificou-se diferenças estatisticamente significativas em relação aos valores: social (p-valor 0,005), de interesse (p-valor 0,001) e de aplicação (p-valor <0,001). Em todos os casos, na medida que o respondente possui maior idade, maior importância ele dá aos aspectos destas três variáveis. Assim, a fim de se atrair pessoas mais experientes, em relação ao valor de aplicação, trabalhar a colaboração entre pares e poder ensinar o que aprendeu aos colegas pode afetar positivamente a atratividade como empregadora para essa faixa etária mais experiente. Já com relação aos aspectos sociais, gerar um bom ambiente de trabalho, solidário e com bons relacionamentos interpessoais pode ser uma forma de atrair esses profissionais. Além disso, a organização também precisa proporcionar um ambiente com desafios, que vislumbrem os aspectos de criatividade e inovação a fim de maximizar a variável de interesse desse público.

Reis e Braga (2016) em seu estudo sobre a perspectiva geracional da atratividade do empregador também apresentaram resultados que corroboraram com essa visão. Os mais velhos, chamados de *Baby Boomers*, nascidos até a década de 1960, demonstraram valorizar uma organização inovadora, com um ambiente de trabalho que incentiva a criatividade e novas práticas de trabalho, aspectos ligados ao valor de interesse. Cennamo e Gardner (2008) também apresentam essas características dos trabalhadores mais experientes em seu trabalho, com ênfase para o interesse no uso da criatividade nas atividades laborais. Ainda em relação ao estudo de Reis e Braga (2016) para a Geração X, que hoje está na faixa de idade de 40 anos, o valor de interesse também se

sobressai, em aspectos como a oportunidade de trabalhar num ambiente criativo e estimulante assim como também o valor social, por meio da busca por um bom relacionamento interpessoal. Já Arachchige e Robertson (2011) analisaram a atratividade do empregador entre graduados e pós-graduados e concluíram que pós-graduados valorizam também os aspectos sociais e interpessoais, com respostas positiva a atributos como um ambiente de trabalho entusiasmante, divertido e com respeito pelos indivíduos.

TABELA 8 – COMPARAÇÃO EM RELAÇÃO A IDADE

Valores	Idades	Média	Mediana	DP	p-valor
Social	21 a 30 anos	15,29	17,00	4,56	0,005*
	31 a 40 anos	15,11	16,00	4,36	
	41 a 50 anos	15,81	16,00	3,65	
	51 a 60 anos	17,43	18,00	3,13	
	Mais de 60 anos	17,75	20,00	4,50	
Interesse	21 a 30 anos	17,32	18,00	5,84	0,001*
	31 a 40 anos	18,36	20,00	5,37	
	41 a 50 anos	19,97	21,00	4,44	
	51 a 60 anos	21,20	22,00	3,68	
	Mais de 60 anos	22,25	24,50	4,86	
Econômico	21 a 30 anos	19,81	21,00	4,64	0,992
	31 a 40 anos	20,01	20,00	4,06	
	41 a 50 anos	20,16	20,00	3,89	
	51 a 60 anos	20,20	21,00	3,58	
	Mais de 60 anos	21,25	22,00	3,10	
Desenvolvimento	21 a 30 anos	18,65	19,00	4,44	0,471
	31 a 40 anos	18,11	18,00	4,11	
	41 a 50 anos	18,43	19,00	3,87	
	51 a 60 anos	18,88	19,00	3,76	
	Mais de 60 anos	21,25	22,00	3,86	
Aplicação	21 a 30 anos	17,97	18,00	4,77	<0,001*
	31 a 40 anos	18,87	20,00	4,98	
	41 a 50 anos	20,20	21,00	3,98	
	51 a 60 anos	21,43	22,00	3,38	
	Mais de 60 anos	23,00	24,50	3,37	

Teste: Wilcoxon

\*indica significância estatística (p-valor <0,05).

FONTE: O autor (2021).

Em relação ao tempo de trabalho na organização, demonstrado na TABELA 9, houve diferença estatisticamente significativa na comparação dos valores apenas para o valor de desenvolvimento (p-valor <0,031). Percebe-se que aqueles nas categorias com menos tempo de trabalho na instituição avaliam com pontuações superiores aos mais velhos aspectos como o reconhecimento por parte da gestão, sentimento de estar bem e confiante em trabalhar para a organização e ganhar experiências novas para buscar crescimento. Para a atração de jovens no mercado de trabalho esta é uma variável que deve ser reforçada.

O valor de desenvolvimento ser considerado importante entre os iniciantes de carreira foi corroborado por Sivertzen *et al.* (2013) que pesquisaram estudantes de engenharia noruegueses e concluíram que as empresas devem focar em aspectos de crescimento e aprendizado para atrair esse público. Terjesen *et al.* (2007) também relaciona o valor de desenvolvimento como uma variável importante por meio de atributos descritos pelos respondentes como o forte investimento em formação e desenvolvimento de colaboradores.

Além disso a UFPR, por meio de sua área de gestão de pessoas, com a implantação do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP tem a possibilidade de criar ferramentas para auxiliar na promoção do desenvolvimento dos servidores. A lei, dessa forma, ao apresentar instrumentos para que as áreas de gestão de pessoas possam efetuar os seus planos de desenvolvimento, pode auxiliar o incremento do valor de desenvolvimento na atratividade da UFPR como empregadora, gerando a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos nos seus ambientes de trabalho.

TABELA 9 – COMPARAÇÃO EM RELAÇÃO AO TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

Valores	Tempo de trabalho	Média	Mediana	DP	p-valor
Social	Até 3 anos	18,91	20,00	4,91	0,421
	3 a 5 anos	18,98	21,00	5,07	
	6 a 10 anos	18,51	19,00	5,75	
	Mais de 10 anos	19,82	21,00	4,70	
Interesse	Até 3 anos	15,80	17,00	4,08	0,388
	3 a 5 anos	16,38	17,00	3,20	
	6 a 10 anos	14,71	16,00	4,92	
	Mais de 10 anos	15,90	17,00	3,88	
Econômico	Até 3 anos	20,23	21,00	4,39	0,395
	3 a 5 anos	20,61	21,00	3,70	
	6 a 10 anos	19,49	20,00	4,19	
	Mais de 10 anos	20,07	20,00	3,75	
Desenvolvimento	Até 3 anos	19,28	20,00	3,92	0,031*
	3 a 5 anos	19,15	19,00	3,42	
	6 a 10 anos	17,49	18,00	4,64	
	Mais de 10 anos	18,11	18,00	3,85	
Aplicação	Até 3 anos	19,58	20,00	4,25	0,195
	3 a 5 anos	19,79	20,00	4,46	
	6 a 10 anos	18,42	19,00	5,37	
	Mais de 10 anos	20,17	21,00	4,23	

Teste: Wilcoxon

\*indica significância estatística (p-valor <0,05).

FONTE: O autor (2021).

Em relação à escolaridade e local de lotação dos respondentes não foram encontradas diferenças estatisticamente significativa entre os valores, com todos os p-valor maiores que 0,05. Também não se percebeu uma diferença significativa entre os valores da medianas nos grupos dessas variáveis.

Quanto a probabilidade de indicação da UFPR como empregadora para um amigo, considerando as assertivas de “muito provável e “extremamente provável”, têm-se que 70,1% dos respondentes indicaria a UFPR como empregadora. Apenas 11,4% dos respondentes, tem pouca ou nenhuma possibilidade de indicar a instituição. Os dados são apresentados na TABELA 10. Esse resultado aponta um fator positivo para a organização visto que a maioria dos respondentes, considerando sua experiência de trabalho atual, está apta a indicar a UFPR como um bom local para se trabalhar para um amigo.

TABELA 10 – PROBABILIDADE DE INDICAÇÃO DA UFPR COMO EMPREGADORA PARA UM AMIGO

	Freq..	%
Probabilidade de indicação da UFPR como empregadora para um amigo		
Nada provável	17	5,2%
Pouco provável	20	6,2%
Provável	60	18,5%
Muito Provável	79	24,4%
Extremamente provável	148	45,7%

FONTE: O autor (2021).

A seguir, foi apresentada as respostas do instrumento por fator. Os dados podem ser visualizados na TABELA 11. As variáveis de cada um dos valores foram construídas a partir da soma dos itens que compõem cada um dos fatores, ou seja foram calculados os valores apresentados considerando cada grupamento de perguntas em específico. Dessa forma, o valor de desenvolvimento considerou as questões 1,3,4,5 e 6 do questionário, o valor social as questões 2,7,8 e 9, o valor de interesse as questões 10,11,12,13 e 14, o valor de aplicação as questões 16,17,18,19 e 20 e o valor econômico as questões 15,21,22,23 e 24.

Nesse contexto, a menor média foi obtida para o valor social (15,70). Na sequência apresenta-se o valor de desenvolvimento (18,40), valor de interesse (19,18), valor de aplicação (19,59) e a média mais alta foi encontrada para o valor econômico (20,07). Em relação ao desvio padrão, as variáveis valor do interesse (5,07) e valor aplicação (4,58) foram as que apresentaram o maior desvio na análise. Na sequência aparecem o valor social (4,09), valor de desenvolvimento (4,02) e o fator com menor dispersão de dados foi o valor econômico (3,98). Os resultados mostram que a variável econômica é a mais altamente valorizada para os respondentes no geral, assim como ela obteve menor dispersão em suas respostas, ou seja, as respostas para esse fator foram mais homogêneas e condensadas próximas das médias.

O valor econômico também foi citado como uma variável importante por alguns estudos. Berthon *et al.* (2005) apresentaram nos seus resultados a ocorrência de atributos como “salário acima da média” e “pacote atraente de

benefícios” como aspectos importantes na atratividade do empregador. Deepa e Rupashree (2017) também apontam em sua pesquisa que o valor econômico foi uma variável reconhecida por parte dos respondentes que consideraram o atributo “salário e remuneração em comparação com os melhores do país” diferencial para tomada de decisão em relação à escolha da empresa.

TABELA 11 – DESCRIÇÃO POR FATOR DAS REPOSTAS

	Mínimo	Média	Desvio padrão	Mediana	Máximo
Valor social	4,00	15,70	4,09	17,00	20,00
Valor interesse	5,00	19,18	5,07	20,00	25,00
Valor Econômico	5,00	20,07	3,98	20,00	25,00
Valor desenvolvimento	5,00	18,40	4,02	19,00	25,00
Valor Aplicação	5,00	19,59	4,58	20,00	25,00

FONTE: O autor (2021).

Para identificar a relação entre os fatores do instrumento aplicado aos participantes, calculou-se cada um dos fatores dos instrumentos e correlacionou-se entre eles. O objetivo foi identificar como os fatores se relacionam e como cada um se reflete sobre o outro, ou seja, medir a força e direção de associação entre as variáveis. O teste utilizado foi o *Coeficiente de Correlação de Spearman*.

Na análise realizada, todos os cinco fatores estão correlacionados e apresentaram força de associação moderada e diretamente proporcionais, ou seja, conforme um valor do fator aumenta o outro fator também aumenta. As correlações mais baixas foram entre os pares de valor econômico e valor de desenvolvimento ( $r = 0,512$ ) e entre os pares de valor de desenvolvimento e valor de interesse ( $r = 0,530$ ). Entre as correlações mais altas verificadas temos entre o valor econômico e o valor de interesse ( $r = 0,635$ ) e entre o valor de interesse e o de aplicação ( $r=0,619$ ). Os dados são apresentados na TABELA 12.

TABELA 12 – CORRELAÇÃO ENTRE FATORES DO INSTRUMENTO

Valores		Social	Interesse	Econôm.	Desenvolv.	Aplicação
Social	Coef. r	1,000				
	p-valor	.				
	N	324				
Interesse	Coef. r	0,598**	1,000			
	p-valor	<0,001	.			
	N	324	324			
Econômico	Coef. r	0,606**	0,635**	1,000		
	p-valor	<0,001	<0,001	.		
	N	324	324	324		
Desenvolvimento	Coef. r	0,598**	0,530**	0,512**	1,000	
	p-valor	<0,001	<0,001	<0,001	.	
	N	324	324	324	324	
Aplicação	Coef. r	0,566**	0,619**	0,586**	0,549**	1,000
	p-valor	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	.
	N	324	324	324	324	324

Coef. r: coeficiente de correlação de Spearman.

\*\*apresenta correlação estatisticamente significativa (p-valor<0,05).

FONTE: O autor (2021).

O instrumento de pesquisa também continha duas questões abertas para os respondentes: “*Quais os fatores que mais afetam na sua decisão de indicar ou não a UFPR como empregadora a um amigo?* (Questão 26) e “*Quais os principais fatores que levaram você a escolher uma carreira no serviço público?* (Questão 29). O objetivo dessas questões foi dialogar com as dimensões propostas por Berthon *et al.* (2005) e captar as percepções dos respondentes quanto aos reais fatores que os levaram a escolher a carreira pública e a percepção dos mesmos em relação à UFPR como empregadora.

Em relação à questão 26, as respostas foram subdivididas em pontos positivos (indicar) e pontos negativos (não indicar) a fim de melhor entender a percepção dos respondentes quanto a essa pergunta. Ao todo obteve-se 274 respostas, sendo 209 positivas (indicar) e 65 negativas (não indicar). Ao se categorizar as respostas, buscando relação com as dimensões propostas por Berthon *et al.* (2005) procura-se entender o que os técnicos administrativos avaliam como positivo e negativo na UFPR como empregadora.

Entre os aspectos mais relatados pelos respondentes para indicar a UFPR apareceram os fatores do valor econômico. A questão da estabilidade teve 101 citações e salários/plano de carreira 47 citações. Considerando apenas o

aspecto econômico, quinze respondentes citaram somente a palavra “estabilidade” para responder a pergunta, mas também tivemos respostas que agregaram os aspectos da estabilidade com a questão de remuneração, tais como “a estabilidade e o salário, considerando a progressão e os incentivos a qualificação”, “estabilidade do emprego e ótima remuneração diante de outros técnicos em universidades privadas” e “ a possibilidade de estabilidade no emprego em oposição às incertezas do mercado de trabalho privado e a remuneração, na média, acima do que é pago na iniciativa privada”. Respostas onde se relacionaram mais de um fator também se apresentaram. Como exemplos têm-se “estabilidade e possibilidade de crescimento”, relacionando o valor econômico e de desenvolvimento, “estabilidade e prestígio da organização”, vinculando com o valor de interesse e “ bom ambiente de trabalho, estabilidade”, relacionando com o valor social.

Em relação ao valor social a variável clima organizacional foi apontada por 65 respondentes como um fator positivo para se indicar a UFPR. Citações como “um ótimo ambiente de trabalho e minha identificação com a instituição” e “do meu ponto de vista é um ambiente que respeita os profissionais, tem um bom ambiente de trabalho, os direitos trabalhistas são respeitados e trabalhar em uma instituição de ensino importante para o país faz o trabalho fazer sentido” reforçam esse valor social dentro da organização. Houve também respostas que refletiram mais de um valor como por exemplo “ambiente bom para trabalhar, boa estrutura e possibilidade de ascender na carreira” que vinculou o valor social e o de desenvolvimento e “trabalho harmonioso e com boa remuneração”, se relacionando com o valor econômico.

Já a variável de interesse apareceu em 31 citações e relacionava-se à relevância da organização na sociedade. Respostas como “na minha opinião é uma instituição de grande relevância educacional, social e cultural” e “comprometimento com a ciência e sociedade” são exemplos do valor de interesse entre os respondentes.

A variável de desenvolvimento apareceu nas respostas por 28 vezes, principalmente relacionados ao crescimento de carreira e a valorização do profissional. Citações como “possibilidade de aprender e crescer profissionalmente”, “reconhecimento profissional” e “ambiente multidisciplinar, multiprofissional, com perspectiva de crescimento profissional e na carreira TAE”

são exemplos de respostas vinculadas a essa variável. Houve também respostas que apontaram ligações entre outros fatores. Como exemplos têm-se “estabilidade, estímulo ao estudo” e “plano de carreira e possibilidade de crescimento”, relacionando-se com a variável econômica e “ambiente de trabalho e valorização do servidor”, vinculando ao fator social. Já a variável de aplicação obteve apenas 3 referências, relacionadas ao conceito de servir à sociedade exemplificadas em respostas como “...contribuir para melhorar os serviços públicos” e “valor entregue à sociedade e estabilidade”.

Dessa forma, pode-se perceber que o ponto mais importante para os respondentes ao querer indicar a UFPR para um amigo está relacionado à questão econômica (estabilidade e salários/plano de carreira). Nesse aspecto, infere-se que o PCCTAE, implantado por lei em 2005, é um fator que estimula os concorrentes a vaga na UFPR a prestar os concursos. Por ser um plano de cargos estruturado, é uma ferramenta que incentiva as pessoas a indicarem a organização como possibilidade de emprego. Ainda em relação a esse valor, Dantas (2002) afirma que a estabilidade é garantida pela CF (1988) e assegura a permanência do servidor estatutário, desde que tenham sido atendidos os requisitos postos em lei. Assim, esse fator ainda é decisivo para a escolha do candidato a emprego na UFPR.

Chamou também a atenção a relativa importância dada ao conceito organizacional e sua relevância na sociedade. Isso reforça que a UFPR conta com uma imagem forte no mercado, que, se bem comunicada, pode atrair os candidatos para a realização de seus concursos. Esse aspecto da imagem é um importante fator para o incremento da marca empregadora (ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012; PAWAR, 2016; YOUNIS; HAMMAD, 2020) e deve ser trabalhado pela organização a fim de obter bons profissionais.

Ainda em relação à questão 26, considerando agora os motivos para não indicar a UFPR como empregadora, o valor de desenvolvimento foi a variável que mais apareceu nas respostas, com 27 indicações. O aspecto mais citado foi ligado à falta de valorização dos técnicos administrativos (18 respostas). Como exemplos de citações relacionadas a esse aspecto têm-se “eu não indicaria por causa da pouca valorização dos TAEs, mesmo aqueles com boa formação e experiência” e “diante do cenário atual de desvalorização do serviço público como um todo, sobretudo o trabalho técnico”. Em relação a não oportunidade de

crescimento na carreira, ela foi uma questão citada por 7 respondentes e exemplificada em respostas como “a não oportunidade de crescimento, diferente da empresa privada” e “não recomendo para aqueles que esperam um crescimento contínuo na carreira...”. Na sequência, aparecem menções também ao pouco treinamento (2 indicações) exemplificado em citação como “falta de apoio de capacitação”.

Em seguida apareceu o valor de interesse, com 18 respostas. Os principais aspectos ligados a esse fator referem-se à gestão da universidade e da política interna em geral. Citações como “interferência política na gestão”, “não há gestão participativa. As decisões são tomadas de cima para baixo por docentes sem nenhuma participação ou escuta dos TAEs...” e “brigas de ego entre chefias/subordinados, desestimula” reforçam essa crítica à gestão da universidade.

O valor social foi citado por 15 respondentes, que consideram o clima organizacional ruim. Essa situação foi relatada em citações como “institucionalmente é um ambiente ruim e o governo federal trabalha com afinco para piorar ainda mais”, “muitas vezes o ambiente e os colegas não são colaborativos, há competição, rasteiras...” e “cultura institucional muito difícil” exemplifica as dificuldades encontradas por alguns respondentes em relação à questão social.

Já o fator econômico apresentou 9 respostas relacionadas a salários, considerado abaixo do mercado por esses respondentes. Exemplos dessa situação podem ser vistos em citações como “congelamento salarial, perda salarial, contrato de trabalho que limita empreender e ter outras fontes de renda” e “o que pesaria para não indicar: seria a questão de estar na categoria com os piores salários da administração pública federal, uma categoria pouco valorizada”.

Em relação à questão 26 é interessante perceber que a variável econômica foi a mais citada como fator a se indicar um amigo para trabalhar na UFPR e a menos relatada quando o respondente considerou aspectos para a não indicação. Isso acaba reforçando a importância desse valor pelos respondentes da pesquisa.

A questão 29, relacionada à carreira pública e os motivos para ingressar na mesma tiveram, no total, 290 respostas. O fator econômico foi o mais

amplamente citado com 248 citações onde a estabilidade foi citada por 233 respondentes e questões de remuneração obtiveram 74 respostas. Sessenta e seis respondentes citaram somente a palavra “estabilidade” para responder à pergunta, mas também tivemos respostas que agregaram os aspectos da estabilidade com a questão de remuneração, tais como “vencimentos acima da média de mercado, estabilidade ao bom servidor e existência de um plano de carreira tangível”, “estabilidade e salário acima da média brasileira” e “possibilidade de melhoria salarial, ser um trabalho estável”. Houve também respostas onde se relacionaram mais de um fator. Como exemplos têm-se “estabilidade, oportunidade de carreira, novos conhecimentos, crescimento pessoal”, relacionando o valor econômico e de desenvolvimento, “estabilidade e oportunidade de aplicar meus conhecimentos ajudando a população em uma organização de referência para o serviço” e “estabilidade e oportunidade de ajudar a sociedade” vinculando com o valor de aplicação e “estabilidade, ambiente de trabalho agradável”, relacionando com o valor social.

Na sequência a variável de aplicação apareceu em 36 citações relacionadas ao conceito de servir à sociedade. “Intuito de colaborar com o bem-estar social”, “desafios profissionais e retorno à sociedade na minha formação no ambiente público” e “possibilidade de contribuir com a sociedade e não com um particular” foram algumas das respostas dadas pelos respondentes e onde se observa a variável de aplicação sendo citada como fator relevante para a entrada no serviço público. Teve-se também a junção do valor econômico se relacionando ao valor de aplicação por meio de citações como “estabilidade e oportunidade de aplicar meus conhecimentos ajudando a população em uma organização de referência para o serviço” e “estabilidade e prestação de um serviço para a sociedade”.

O valor de desenvolvimento foi relatado por 33 respondentes que justificam a escolha pelo serviço público devido ao crescimento na carreira (25 respostas), exemplificado em citações como “crescimento e valorização profissional” e “prosperidade na carreira e estudos superiores e de capacitação”. O reconhecimento apareceu em 8 respostas, como por exemplo “na minha área de atuação é dentro das universidades públicas que consigo exercer as minhas atividades com reconhecimento”. Houve também a relação entre o fator de desenvolvimento e o econômico tendo como exemplo as falas “estabilidade,

segurança financeira, possibilidade de desenvolvimento pessoal” e “estabilidade e perspectivas de ascensão profissional”. Já em relação à variável de aplicação houve também relação, exemplificada por meio da citação “oportunidade de crescimento e possibilidade de bem contribuir com o serviço”.

O fator social foi citado por 19 vezes e se relacionou à qualidade de vida (13 respostas) e ao clima organizacional (6 respostas). Citações como “possibilidade de trabalhar em um meio acadêmico e qualidade de vida no trabalho”, “busquei qualidade de vida. Na iniciativa privada eu tinha um salário 6x maior, mas não era dona dos meus horários nem da minha vida, as viagens a trabalho eram rotina” e “o trabalho no ambiente acadêmico é agradável e motivador...” exemplificam esses aspectos relacionados ao valor social.

Percebe-se que, apesar da dificuldade crescente de acesso, devido a diminuição da quantidade de concursos, e a estagnação em geral da remuneração do serviço público, especificadamente a carreira de técnico administrativo em educação, o aspecto econômico ligado ao binômio estabilidade/remuneração ainda é fortemente considerado pelos candidatos em sua decisão de ingressar numa carreira pública. Esse aspecto é reforçado em trabalhos como os do Albrecht e Krawulski (2011) e Lievens (2007) que apontaram atributos como a “garantia de estabilidade”, “remuneração”, “possibilidade de carreira” e “estrutura e segurança no emprego” como motivos para a escolha dos candidatos em prestar exames de admissão e concursos.

Em resumo, nas comparações realizadas, em relação ao gênero, encontrou-se diferença estatisticamente significativa na comparação dos valores para o valor social (p-valor 0,018), com as mulheres apontando essa variável como importante. Já na comparação por idade, em relação aos mais velhos, foram verificadas diferenças estatisticamente significativas em relação aos valores: social (p-valor 0,005), de interesse (p-valor 0,001), e de aplicação (p-valor <0,001). Em relação ao tempo de trabalho na organização, houve diferença estatisticamente significativa na comparação dos valores apenas para o valor de desenvolvimento (p-valor <0,031), com os mais jovens na organização considerando essa variável importante. A lotação de trabalho e a escolaridade dos respondentes, não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os valores, com todos os p-valor maiores que 0,05. Também não se

percebeu uma diferença significativa entre os valores das medianas nos grupos dessas duas variáveis.

A probabilidade de indicação da UFPR como empregadora para um amigo, considerando as assertivas de “muito provável e “extremamente provável”, foi de 70,1%. Em relação às respostas do instrumento por fator a menor média foi obtida para o valor social (15,70), seguida pelo valor de desenvolvimento (18,40), Valor de interesse (19,18), valor de aplicação (19,59) e a mais alta para o valor econômico (20,07). Na análise de correlação todos os cinco fatores estão correlacionados e apresentaram força de associação moderada e diretamente proporcionais. As correlações mais baixas foram entre os pares de valor econômico e valor de desenvolvimento ( $r = 0,512$ ) e entre os pares de valor de desenvolvimento e valor de interesse ( $r = 0,530$ ). Entre as correlações mais altas verificadas temos entre o valor econômico e o valor de interesse ( $r = 0,635$ ) e entre o valor de interesse e o de aplicação ( $r = 0,619$ ).

Na questão 26 aberta, “*Quais os fatores que mais afetam na sua decisão de indicar ou não a UFPR como empregadora a um amigo?*” em relação a indicar a UFPR como empregadora o valor econômico (148 citações) e valor social (65 citações) foram os mais comentados pelos respondentes e a variável de aplicação (3 citações) a menos citada. Já em relação ao não indicar a UFPR, o valor de desenvolvimento (27 citações) e o de interesse (18 citações) foram os mais comentados e as variáveis sociais (15 citações) e econômicas (9 citações) as menos citadas. Em relação à questão 29 “*Quais os principais fatores que levaram você a escolher uma carreira no serviço público?*” os resultados apresentaram o valor econômico como o mais amplamente comentado (248 citações), seguido pelo valor de aplicação (36 citações) sendo o menos citado foi o valor social (19 citações).

#### 4.2.1 Discussão dos dados Questionário Empat

Considerando os resultados apresentados conseguem-se chegar a algumas conclusões. Em relação à confiabilidade do instrumento aplicado, analisada por meio do coeficiente de *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ), obteve-se um resultado de 0,944, onde pode-se concluir que o instrumento apresenta uma excelente confiabilidade, muito próxima inclusive da escala original de Berthon

*et al.* (2005). Foi apresentada também a análise fatorial confirmatória para garantir a adequação do instrumento para a amostra e população específica desse estudo. Quanto aos índices parcimoniosos – *PNFI*, o instrumento foi adequado, apresentando um valor de 0,687. Já a Raiz Quadrada Média Residual Padronizada, *Standardized Root Mean Square Residual – SRMR* apresentou um valor de 0,075 e o instrumento foi considerado adequado para esta medida, mostrando que se espera que haja pequenas discordâncias entre os dados amostrais e os populacionais. O índice de adequação do modelo, *Goodness-of-Fit Index – Gfi*, apresentou valor de 0,957 tornando o instrumento analisado com excelente adequação. Assim, confirmou-se adequado o questionário aplicado em relação à amostra estudada.

De acordo com os cálculos demonstrados, quando considerado aspectos globais do questionário, como em relação às questões abertas e os resultados considerando os fatores como um todo, o valor econômico aparece fortemente como principal aspecto de atratividade para os TAEs. Quando se observa as respostas do instrumento por fator, considerando a soma individual dos itens de cada um deles, a maior média apresentada foi o valor econômico (20,07). Esse indicador aponta que para os respondentes em geral, esse fator é o mais valorizado. Esse resultado corrobora com as respostas das questões abertas do instrumento. No que diz respeito a escolha da carreira pública, percebe-se que primeiramente o fator econômico é citado, principalmente o binômio estabilidade/remuneração. Já com relação aos motivos de indicar uma pessoa para a UFPR, novamente o valor econômico se sobressai, sendo o mais citado. Assim pode-se inferir que no aspecto global os respondentes têm como principal motivação em relação à atratividade o valor econômico. Percebe-se que o aspecto remuneratório, contemplado por meio da implantação em 2005 do PCCTAE, ainda é considerado um diferencial da organização para atrair candidatos para a UFPR assim como o fato das vagas possibilitarem estabilidade após 3 anos da entrada. Estudos que apresentaram resultados voltados aos aspectos econômicos para a razão de escolha de um empregador são recorrentes (BERTHON *et al.*, 2005; LIEVENS, 2007; ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011) e reforçam a importância de aspectos como “segurança no emprego” e “remuneração” na decisão dos candidatos a empregos, corroborando como os resultados apresentados nesse trabalho.

Todavia, quando se segmenta e compara-se as respostas por grupo de respondentes é possível constatar que outros valores se sobressaem. Em relação aos profissionais com menos tempo de trabalho na organização, o valor de desenvolvimento (p-valor  $<0,031$ ) apareceu como uma variável significativa em relação à atração do empregador. Arachchige e Robertson (2013), que em seus estudos buscaram as percepções de estudantes de graduação do Srilanka, jovens em início de carreira, apontaram também que aspectos como ter oportunidades de desenvolvimento e de sentir-se bem consigo, elevando-se a auto-estima, foram características marcantes em relação à atratividade para esse grupo iniciante. Reis e Braga (2016) apontaram em sua pesquisa que a Geração Y, hoje na faixa dos 30 anos, também aprecia e valoriza as oportunidades de desenvolvimento em suas escolhas de empresas para trabalhar.

Quanto ao gênero, o resultado da pesquisa indica que houve uma diferença estatisticamente significativa na comparação dos valores para o valor social (p-valor 0,018) sendo esse fator avaliado de forma superior pelas mulheres em comparação aos homens. Alniaçik e Alniaçik (2012) realizaram uma análise sobre dimensões de atratividade da marca empregadora em relação ao gênero e em sua pesquisa também identificaram que as mulheres tendem a valorizar, entre outras, as dimensões sociais as quais se relacionam com ganhar experiência, sentimento de pertencimento, sentir-se bem consigo e ter um bom relacionamento com superiores. Aspectos como a valorização do ambiente de trabalho e dos relacionamentos também foram citados em outros estudos acerca da atratividade do empregador pelo público feminino (TÜZÜNER; YÜKSEL, 2009; TANWAR; PRASAD, 2016; DEEPA; RUPASHREE, 2017).

Em relação à idade, constata-se que, quanto maior a idade do respondente, maior é a pontuação em relação aos valores: social (p-valor 0,005), de interesse (p-valor 0,001), e de aplicação (p-valor  $<0,001$ ). Assim, questões como bons relacionamentos entre os pares e clima organizacional (social), inovação, criatividade e relevância da organização no mercado (interesse) e servir à sociedade e ensinar aos outros (aplicação) devem ser reforçados para esse grupo mais experiente, com o objetivo de atraí-los para a UFPR. Os valores sociais e de interesse para essa faixa etária aparecem em outros estudos acerca da atratividade do empregador (ARACHCHIGE; ROBERTSON, 2011; REIS;

BRAGA, 2016). Atributos como “ser uma organização inovadora” e “uso da criatividade no trabalho”, ligados ao fator de interesse, além de “ambiente de trabalho divertido e respeitoso”, vinculados ao valor social, foram aspectos citados nesses estudos que corroboram com os resultados apresentados nesse trabalho.

Quanto à escolaridade, observou-se que entre os técnicos administrativos da UFPR há um percentual maior de especialistas e mestres, mas essa característica não se configurou uma variável diferencial para a avaliação da atratividade do empregador, com todos os p-valor maiores que 0,05. Isso também ocorreu considerando as lotações dos respondentes, onde não foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre os valores obtidos.

Em relação à realização de concursos verificou-se uma diminuição na realização após tomar posse na UFPR. Antes da nomeação os respondentes realizavam num percentual de 86,4%, percentual que caiu para 49,7% após a entrada na universidade, o que pode demonstrar uma satisfação dos entrantes em relação à UFPR. Os resultados citados pelos respondentes ao se indicar a UFPR para um amigo em relação à estabilidade, remuneração e ao bom ambiente de trabalho podem justificar em parte essa queda na procura da realização de novos concursos por parte dos entrantes da organização após suas nomeações.

### 4.3 ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas com responsáveis da gestão da UFPR (Vice-Reitora e Diretora de Administração de Pessoal). A vice-reitora tem mais de 30 anos atuação na UFPR. Já a diretora de administração de pessoal tem 10 anos de servidora. Ambas estavam nos cargos atuais desde 2017.

Em relação à comunicação da UFPR com o mercado de trabalho, no sentido de estimular a atração de novos servidores técnico administrativos, a vice-reitora aponta que existe uma falha da organização neste sentido, mas que mesmo assim os candidatos estão atentos aos editais publicados pela UFPR:

“Eu não vejo assim que a instituição faz muita propaganda lá fora para contratar, nem professores, nem técnicos...além disto a UFPR depende do governo federal, do número de vagas. ”

“A comunicação não existe...esse tema dentro da universidade é muito limitante...hoje o atrativo é muito voltado por ser serviço público. ”

“Apesar disso, está todo mundo atento aos editais de concurso para a UFPR, seja por uma propaganda familiar, pelos amigos...todos atentos às vagas. ”

Ainda sobre a comunicação com o mercado de trabalho para buscar angariar bons profissionais via concursos oferecidos, a diretora relata não ser um trabalho da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e sim que envolve também os outros setores da universidade de uma forma em geral:

“A gente tem servidores que fazem o concurso pois abriu uma vaga no setor tal, que tem uma área de pesquisa ou em alguma consultoria que eu fiz em conjunto. Para redistribuição de vagas da mesma maneira. ”

“ Eu não vejo um papel atuante da Progepe nesse ponto pois na questão do concurso a gente cuida mais da parte administrativa, elaboração do edital...inclusive a construção do perfil de cada vaga são os diretores de setor que passam...o trabalho de chamamento, a nossa publicidade para o público externo acaba sendo muito em função do nome da UFPR, que pesa bastante. Por exemplo no HC você tem médicos renomados que não precisam da remuneração da carreira, mas que estão lá para constar em seus currículos que trabalham no Hospital de Clínicas, que são pesquisadores lá. ”

Ainda no tema de comunicação, em relação à imagem da instituição para a atração de profissionais para atuar em suas áreas administrativas, a vice-reitora considera positiva esta imagem.

“A universidade é um atrativo, é um orgulho dizer eu vou trabalhar na UFPR. Depois eu não sei se isso sempre permanece, mas é um orgulho. A chancela da universidade é importante para atrair os técnicos. ”

“Trabalhar na universidade é diferente, todo mundo se aposenta e quer seguir na universidade. Em outros lugares não é assim. ”

Aqui percebe-se que, tanto na fala da vice-reitora como da diretora, a UFPR não possui um plano de comunicação junto ao mercado com vistas a

comunicar sua marca como empregadora. Esse fator é um dos mais importantes a fim de promover uma organização como empregadora (BACKHAUS;TIKOO, 2004) visto que a imagem da marca bem comunicada é um ativo importante para a conquista de bons profissionais no mercado de trabalho (CHHABRA;SHARMA,2014).

Todavia, apesar dessa falta de comunicação junto aos potenciais candidatos, os respondentes da pesquisa apontaram o poder da marca UFPR como um dos motivos para indicar amigos. Citações se referindo a sua imagem ser positiva perante à sociedade, como “instituição de grande relevância educacional, social e cultural” e “comprometimento com a ciência e sociedade”, reforçam essa visão dos servidores da UFPR. O estudo de Arachchige e Robertson (2013), demonstrado na figura 2, faz com que essa situação levantada se fortaleça. Percebe-se que internamente a visão da marca é forte, por meio das respostas ao questionário, e isso gera um aspecto de satisfação e lealdade dos servidores, que consideram indicar a UFPR aos amigos. Entretanto, sobre o aspecto externo, conforme demonstrado nas falas das gestoras, esse trabalho de divulgação da marca é incipiente, minimizando dessa forma a atratividade da organização como empregadora.

Outro aspecto relatado na entrevista é o uso da propaganda boca a boca, entre a comunidade interna junto a familiares, amigos, para alardear novos concursos. Ahamad (2019) reforça essa situação e aponta que fontes de informação confiáveis têm um impacto decisivo na decisão do candidato a emprego.

Em relação a atração de pessoal e os aspectos de remuneração e benefícios (valor econômico) a diretora relata que embora tenha havido uma melhora significativa com a implantação do PCCTAE (BRASIL,2005), comparado com o Plano de Cargos anterior, todavia hoje tem-se na UFPR uma das carreiras menos atrativas no executivo federal.

“O nosso plano com o incentivo à qualificação é muito bom, os benefícios de assistência saúde do *per capita*, porém se você for comparar com a EBSEH que entrou agora, que inclusive faz a gestão do Hospital de Clínicas, a menor função que eles têm lá corresponde a nossa CD-4, que é a quarta maior função da UFPR ”.

“O que poderia ser melhor é nossa estrutura remuneratória que ficou um pouco a desejar comparando com outros órgãos do executivo, mas mesmo assim ainda é bom comparado com a iniciativa privada.”

Apesar disto, ela considera, levando em conta a situação financeira do Brasil, que o PCCTAE ainda é extremamente atrativo.

“Em nenhum local você vai ver um técnico, uma pessoa de segundo grau ganhar o nosso vencimento básico de início de carreira. Assim ele não deixa de ser atrativo mas poderia melhorar para que a gente possa reter mais as pessoas dentro da UFPR, não haver tanta rotatividade de servidores”.

Essa percepção da gestora é confirmada pelos técnicos administrativos. A questão da remuneração foi uma das mais citadas nas respostas abertas tanto no sentido de indicar a UFPR como empregador como também nos motivos para entrar no serviço público. Além disso, na análise do questionário considerando os fatores (TABELA 11), o valor econômico foi o que apresentou a maior média do instrumento como um todo (20,07) mostrando ser altamente valorizada pelos respondentes no geral. Estudos vinculados ao setor público vão ao encontro dos resultados desse trabalho. Lievens (2007) ao estudar o exército belga também chegou a resultados que amplificam o valor econômico como uma variável significativa na escolha por um emprego. Já Albrecht e Krawulski (2011), ao pesquisar estudantes de cursos preparatórios para concursos, evidenciou que os motivos pela busca de inserção no serviço público levam em consideração que as pessoas seriam atraídas mais pelas garantias e vantagens que o serviço público oferece do que efetivamente pela natureza do trabalho feito.

Na sequência tratou-se a relação entre a atração de pessoal e os aspectos de ambiente e relações (valor social). Neste aspecto, a diretora considera a UFPR mais atrativa que outros órgãos:

“Se você for ver, por exemplo ao falar em um IBAMA, você vai ter uma atuação direcionada a uma área somente. Aqui você tem uma multiplicidade de áreas na universidade...você tem a opção, dentro do que a administração tem condições de oferecer, do que eles precisam, de ir para uma outra área que você não conheça e adquirir novos conhecimentos. Então esta gama, esta multiplicidade, eu acho uma coisa muito atrativa por que se a gente for pensar em 35 anos de carreira e você ter a mesma atuação. A gente vê muito servidor público

cansado com o mesmo cargo, com as mesmas rotinas e aqui a gente tem essa vantagem da diversidade. ”

Já o clima de trabalho na organização é tido como normal, com os altos e baixos inerentes a qualquer organização. A vice-reitora coloca como situações que afetam o clima a questão dos micro-poderes e também as mudanças que acontecem na organização.

“Dentro de tudo, se trabalha bastante, mas a gente faz com alegria..., mas um dos problemas que eu capto dentro da universidade é que existe muito os micro-poderes...o micro poder do professor, do porteiro...e também as questões de mudanças e algumas pessoas não gostam de mudanças. ”

Essa visão exposta pelas gestoras de um bom ambiente de trabalho no geral, com diversidade também apareceu nos questionários. Tanto para as mulheres quanto para os servidores mais experientes o valor social é um fator importante na escolha por um emprego. Além disso, quando os TAEs foram questionados sobre os motivos de indicar um amigo, esse fator foi o segundo mais citado, reforçando que o clima organizacional da organização é bom e leva aos servidores a se sentirem bem dentro da UFPR. O valor social é um item muito citado em diversos estudos, sendo diferencial das empresas para a melhoria de sua marca empregadora e para sua atratividade (CHAPMAN *et al.*, 2005; ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012; TANWAR; PRASAD, 2016). Em relação a questão dos poderes, ela também apareceu em algumas respostas dos questionários como fator de não indicação de amigos demonstrando, assim, críticas à gestão da universidade.

O próximo tópico tratado diz respeito ao valor do desenvolvimento (reconhecimento, avaliação de desempenho, capacitação) e sua relação com a atração de pessoas. A diretora considera que a avaliação de desempenho no serviço federal está numa fase de transição com novas ferramentas que serão implantadas, visando a avaliação de competências:

“A gente tem um modelo um pouco mais antigo de gestão e agora está sendo modernizado...o TCU tem feito relatórios mensais com índices de governança, gestão de pessoas e nós tivemos uma melhora muito grande. Passamos a implantar ferramentas que a iniciativa privada já usa e o serviço público está despertando para isso agora. ”

“ A nossa avaliação de desempenho não está como deve ser, mas está sendo melhorada porque não é um retorno só para a instituição, mas também para o próprio servidor, se a gente entende melhor nossa unidade, como trabalha, o que pode melhorar nela, o ambiente fica melhor, as rotinas ficam mais eficientes e melhora o trabalho. ”

Em termos de reconhecimento, ela considera que a universidade tem a oportunidade de crescimento de carreira visto que as pessoas, por meio do trabalho, podem ser reconhecidas e ascender a novos cargos, funções:

“ Meu cargo é de nível médio, eu entrei no Hospital de Clínicas e não conhecia ninguém na universidade e, pelo trabalho desenvolvido, eu consegui crescer na carreira com questão de cargos, não só de conhecimento...além disso se você fizer um mestrado, doutorado você tem possibilidade de crescimento na carreira, devido ao conhecimento adquirido, conseguindo assim novos cargos ou novas posições de trabalho. ”

No quesito de capacitação, com a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD (BRASIL, 2019), houve, na visão da entrevistada, aspectos bons que a lei trouxe como o direcionamento e foco das ações de capacitação, mas, no entanto, também houve um certo engessamento, principalmente em relação a algumas limitações de percentual para a realização dos cursos. Todavia, mesmo com essa limitação, até pela quantidade de servidores da UFPR, não houve um impacto tão grande nesse aspecto:

“ A gente tem uma certa vantagem pois como temos um quadro funcional muito grande, diferente dos outros órgãos em geral, a gente tem cerca de 4.000 servidores, então estas questões não nos impactaram tanto porque o percentual ainda é grande dos que podem se afastar. ”

Em termos dos novos procedimentos esse formato de acompanhamento das capacitações, na visão dela, acabou revelando alguns entraves. Entretanto, a entrevistada aponta alguns pontos positivos, como a seleção para a realização dos cursos, que deixaram um pouco mais transparente o processo junto aos servidores.

O valor de desenvolvimento foi um aspecto que também apareceu entre os respondentes, principalmente no grupo dos entrantes. Isso pode dar indícios

de que essa é uma variável importante para a atração de novos profissionais junto ao mercado de trabalho. Nesse sentido, o aprimoramento das ferramentas de desenvolvimento e de capacitação, visando uma maior proximidade com o setor privado, tal qual foi exposto pela gestora em sua fala, é de vital importância para arrematar novos servidores. O valor de desenvolvimento, principalmente para essa faixa etária no mercado de trabalho, também foi tema em estudos como os de Reis e Braga (2016) que apontaram esse fator como diferencial na atratividade das empresas estudadas.

Em relação ao valor de aplicação (colaboração, troca de conhecimentos). A entrevistada tem uma experiência positiva neste aspecto, relatando ter encontrado pessoas dispostas a ensinar, trocar conhecimentos em sua trajetória dentro da universidade e acredita que o ambiente é propício, aliando também ao processo de modernização da administração dos órgãos públicos que vem sendo realizado:

“ Temos um ambiente já com uma certa propensão a isto, por ser um ambiente de universidade onde as pessoas têm professores como chefias, técnicos que estudam, se formaram na UFPR e também ferramentas que são aplicadas cada vez mais com frequência para ter-se esse acesso. ”

“Busca-se hoje ferramentas que a iniciativa privada usa mais. Até uns anos atrás não se falava em mapeamento de processos na universidade. Isso tudo contribui para você ter esse ambiente cada vez mais colaborativo pois você também tem mais informações para buscar. ”

Mas ela também relata situações onde não visualizou este aspecto:

“ Já presenciei situações em que devido a diversidade ficou difícil para o pessoal compreender o trabalho de outro setor...ele conhece o seu processo de trabalho, mas não o do outro...e aí eu vi uma dificuldade de comunicação nesta troca dos ambientes. ”

“Existe também o perfil do servidor. Existe o servidor que quer um lugar tranquilo para trabalhar, cumprir a carga horária certinha e se ater nas suas atividades...e os servidores que gostam de entender um pouco mais, que vão atrás da informação. ”

O valor de aplicação não foi uma variável que apareceu fortemente nos questionários, sendo relevante apenas entre os servidores mais velhos. De certa

forma pode-se considerar que, por serem mais antigos na organização, naturalmente considerem como importante essa troca com os mais novos, a fim de repassar os conhecimentos adquiridos. A UFPR, conforme relata a gestora, está iniciando um processo de governança e direcionando ferramentas para que essa colaboração seja realizada de forma mais otimizada, por meio de processos mais robustos.

A seguir, tratou-se sobre o concurso público e a alocação de vagas a fim de entender como funciona esse processo de entrada na UFPR e sobre o futuro dos concursos:

“Quando você faz um concurso, tem-se a previsão de vagas livres que podem ser ocupadas. Como na UFPR estas vagas já estão divididas por setor, as pessoas que entrarão serão alocadas nessas vagas, e dessa forma o seu leque diminui, não será para toda a universidade, serão para os locais que tem vagas. ”

“Pode-se nesse processo fazer uma triangulação, estudar essas vagas, fazer uma movimentação e ao invés de colocar na vaga um servidor novo você coloca um servidor que está na fila de movimentação com perfil mais adequado neste local e nomeia o novo no outro...dessa forma usa-se o concurso também para movimentar os servidores que estão na fila para movimentação, considerando o interesse do servidor e necessidades das chefias. ”

“Ainda acho que a Federal tem uma vantagem sobre outros órgãos. É difícil a pessoa falar vou fazer o concurso do INSS porque eu quero ser técnico lá, passa por uma questão mais financeira. Aqui na UFPR as pessoas pensam em outras questões, eu tenho a minha família, uma área de pesquisa, gosto daquela atividade realizada ali, tenho possibilidade de crescimento...”

“A gente também preocupado com a questão de concurso, cada vez mais está complicado realizar...não basta mais você só ter a vaga de aposentadoria, você tem que ter o orçamento para fazer o provimento. Teremos muitos cargos que as pessoas irão se aposentar nos próximos dois anos, que são os cargos extintos, cargos que não tem mais provimento...é isso é uma perda para a universidade muito grande. ”

O concurso público é a porta de entrada dos novos servidores na UFPR. Desde a promulgação da CF (1988), esta forma de processo seletivo foi consolidada e sua obrigatoriedade passou a ser exigida para o ingresso no setor público, em vagas estatutárias. Assim, ele passa a ser uma ferramenta importante para que a UFPR possa realizar seus certames e convocar novos

servidores. Motta (2011) e Fontainha (2014) em seus estudos corroboram com a importância do concurso como ferramenta de seleção pública. Todavia, conforme exposto pela diretora de administração de pessoal, atualmente há restrições por parte do governo federal para a consecução desses concursos, fato esse que pode atrapalhar a captação de recursos humanos no mercado pela organização e assim minimizar sua atratividade como empregadora.

A questão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) por sua vez e como ele influencia na atração dos profissionais administrativos foi também tratado na conversa com a vice-reitora. Em relação a isto, ela aponta que o PDI acaba dando o direcionamento de onde está se precisando de servidores e quais são os cargos, mas que devido aos critérios de execução do planejamento organizacional, em algumas situações, as necessidades de pessoal não são completamente contempladas e isso gera uma dificuldade no dimensionamento de pessoal.

“É feita uma análise de quais áreas específicas estão faltando...tem o departamento tal, falta um secretário, um administrador e um pessoal de TI...aí precisa ver se as vagas são específicas, quando se aposenta alguém de TI, a vaga tem que ir para TI, se é da biblioteca tem que ir para a biblioteca...nós não temos uma flexibilidade de planejamento.”

As entrevistas apresentaram alguns temas importantes para serem discutidos. Em primeiro lugar fica claro nas falas das gestoras a ausência de comunicação por parte da UFPR no que diz respeito à sua marca empregadora. Esse aspecto, especificadamente, é um que deve ser melhorado a fim de se obter profissionais qualificados em seus concursos e posteriormente em suas fileiras, sendo um ponto a ser trabalhado no PDI da organização. Em relação ao fator econômico, apesar do relato da gestora confirmando que o PCCTAE está defasado em relação à outras carreiras do serviço público, ele continua sendo um fator de atratividade importante para a organização. O binômio estabilidade/remuneração é amplamente considerado pelos respondentes como um aspecto de decisão em se seguir a carreira pública na UFPR.

Tanto na fala das gestoras como na avaliação dos técnicos, o fator social também é relevante, principalmente considerando as mulheres e os servidores com mais idade. Já o fator de desenvolvimento, considerando os entrantes na

organização, é outro ponto a ser destacado a fim de se considerar a UFPR como empregadora. As políticas e leis específicas de capacitação, aliada a uma avaliação de desempenho efetiva podem ser precursores de sucesso para a atração de profissionais do mercado. Na sequência, será analisado o planejamento estratégico da organização a fim de se verificar quais ações efetivas encontram-se contempladas no sentido do aprimoramento da marca empregadora da UFPR e de sua atratividade como empregador.

#### 4.4 DOCUMENTOS DA ORGANIZAÇÃO

Nesta parte analisou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPR, do período de 2017 a 2021 e o relatório de gestão 2020. O primeiro documento sustenta o planejamento estratégico da organização e o segundo relaciona as ações realizadas no ano de 2020, advindas do PDI. O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPR está fundamentado a um conjunto de instrumentos legais e trata-se de um documento de gestão e tem o objetivo de orientar e reestruturar os pilares administrativo-pedagógicos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e internacionalização universitária. Ele também demarca as diretrizes de gestão e governança, a fim de alavancar o crescimento organizacional e potencializar o valor dos serviços e produtos gerados (UFPR PDI revisado, 2019). Já o relatório de gestão é a prestação anual de contas da UFPR, sendo realizado pelas mais diversas unidades da universidade. Ele representa uma oportunidade para analisar o ano e fazer uma reflexão das atividades realizadas e verificar quanto a UFPR contribuiu para o desenvolvimento da sociedade (UFPR Relatório de Gestão, 2020).

O objetivo do pesquisador ao analisar estes materiais foi o de verificar até que ponto, dentro das ações institucionais planejadas para o período, encontravam-se aspectos relacionados à área de gestão de pessoas que pudessem contribuir com a atratividade da UFPR como empregadora e quais dificuldades encontradas para se avançar nesse tema. Para isto, foram analisados os dois documentos e apresenta-se na sequência o que foi encontrado.

Primeiramente foi analisado o PDI da instituição. O planejamento estratégico da organização tem eixos estruturantes, ensino, pesquisa, extensão,

inovação, gestão e internacionalização segundo os quais são permeadas e se fundamentam o planejamento estratégico da UFPR. Dentro destes eixos, focou-se na análise do eixo de gestão que trabalha com o conjunto de políticas, objetivos, técnicas, processos, operações, ferramentas e pessoas da Universidade Federal do Paraná. É ele que define os horizontes institucionais e o plano de governança, auxiliando os demais pilares que sustentam o propósito de existir da Universidade. Na gestão da UFPR, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é o órgão responsável pelo planejamento, desenvolvimento, administração, execução e controle de políticas de pessoal na UFPR. Em síntese à Progepe competem as ações voltadas à coordenação de pessoal, tanto administrativo quanto docente, por meio de ações como o planejamento e realização de concurso público, provimentos e vacâncias bem como a capacitação, desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho além de demais aspectos inerentes à área.

Buscando o alcance destes objetivos e focando nos servidores técnicos administrativos, objeto de estudo desta pesquisa, tem-se três grandes programas organizacionais: programa de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, avaliação de desempenho e capacitação e aperfeiçoamento. O primeiro refere-se a analisar os aspectos quantitativos e qualitativos do quadro atual de servidores. O segundo permite mensurar os resultados obtidos pelo servidor, mediante critérios objetivos, previamente pactuadas com a equipe de trabalho. Já o terceiro busca o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, capacitando-os e possibilitando a ascensão nos diversos níveis da carreira.

A partir destes programas, gerou-se dois objetivos estratégicos específicos de Gestão de Pessoas do PDI para o período 2017-21. O primeiro se relaciona ao aprimoramento do dimensionamento da força de trabalho institucional, a fim de se implementar um novo modelo de dimensionamento. O segundo refere-se a garantir o programa de capacitação para servidores da UFPR, desenvolvendo e implementando os planos anuais de desenvolvimento de pessoas. Esse objetivo está alinhado com o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP.

Em relação ao relatório de gestão 2020, consonante aos aspectos previstos como objetivos estratégicos de Gestão de Pessoas no PDI 2017-2021, verificou-se que o objetivo de “aprimorar o dimensionamento da força de trabalho institucional” se apresentou as ações elencadas a seguir:

- 1) A distribuição de pessoal técnico da UFPR foi pautada no quantitativo de Vagas constantes do Quadro de Referência dos Servidores Técnicos Administrativos (QRSTA), instituído pelo Decreto Federal nº 7232/2010. Este quadro serve como referência para o trabalho de gestão;
- 2) Reposição automática dos cargos de nível de classificação C, D e E nos eventos de aposentadorias, exonerações e falecimentos;
- 3) Diretriz de que a vaga retorne à unidade onde aconteceu a vacância, a fim de que seja preservado o quantitativo de cada unidade;
- 4) Atendimento de demandas de vagas supridas dentro das possibilidades de vagas do QRSTA e pedidos de movimentação.

Já em relação ao objetivo de “garantir o programa de capacitação para servidores da UFPR” tem-se como ações realizadas:

- 1) Priorização da coletividade e interesse da administração pública em ações de capacitação e formação;
- 2) Levantamento de demandas conforme os programas: governança pública, tecnologia da informação e comunicação, desenvolvimento pessoal, valorização ético-profissional do servidor público, educação em saúde, treinamento, ensino a distância e línguas estrangeiras modernas;
- 3) Divulgação das ações em editais internos;
- 4) Participação em rede com outras instituições como ESAF, DNIT, JFPR e MP-PR para ações de formação e capacitação, pesquisa, elaboração de objetos de aprendizagem.

Considerando o PDI analisado e a fala da vice-reitora percebe-se pouca movimentação da UFPR no sentido de priorizar e aprimorar aspectos de gestão de pessoas que possam facilitar o interesse de profissionais em adentrar nos

quadros da organização. As ações elencadas no plano estratégico da organização não levam em conta um planejamento de comunicação efetivo da marca da UFPR para o mercado de trabalho, ficando esse trabalho, por vezes, na conta da comunidade interna, por meio de uma divulgação mais pessoal, conforme apontado pelos servidores e pelas gestoras quando questionados sobre o assunto.

Há que se levar também em consideração as características específicas do serviço público no tocante a contratação de pessoas, com a obrigatoriedade dos concursos para admissão de pessoal desde a promulgação da CF (1988). Todavia a organização ainda está muito aquém em sua política de gestão de pessoas no que diz respeito às ações visando a sua atratividade como empregador. Os objetivos estratégicos elencados não fortalecem ações de comunicação da marca com o mercado de trabalho e visam o cumprimento e ajustes de necessidades específicas de dimensionamento e capacitação dos servidores em geral.

## 5. CONCLUSÃO

O mercado de trabalho seja para o setor privado, quanto para o público, dependem de seus colaboradores para alcançarem os seus objetivos e metas (Costin, 2010). Assim, faz-se necessário ter políticas efetivas de gestão de pessoas visando potencializar o capital humano dentro das organizações. A administração pública, alvo desse trabalho, também busca a maior eficiência nos serviços prestados, sendo necessário aprimorar a atração desses profissionais. Estudos de Truss (2008) e Terabe e Bergue (2014) demonstram essa tendência de maior atenção à área de gestão de pessoas junto ao setor público e do reconhecimento dos servidores como elementos essenciais dentro da organização.

Nesse contexto, essa pesquisa buscou discutir os fatores de atratividade nas carreiras administrativas do serviço público federal. Para o embasamento teórico acerca do tema proposto foram considerados aspectos pertinentes à marca empregadora, atratividade do empregador e à gestão de recursos humanos na esfera pública. A fim de responder à pergunta de pesquisa, foram analisadas as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a atratividade da UFPR como empregadora com o objetivo de se obter um diagnóstico institucional.

O primeiro objetivo específico do presente estudo era descrever os fatores de atratividade considerados pelos servidores nas carreiras administrativas do serviço público federal. Por meio do questionário aplicado aos técnicos administrativos em educação constatou-se que, quando os resultados são avaliados de forma global, o valor econômico foi considerado a variável mais importante dentro das cinco variáveis estudadas. Nesse aspecto, fica claro que o fator estabilidade no emprego é um fator associado à busca por estudo para se almejar uma vaga pública no Brasil. Além disso, ter um plano de cargos estruturado como o PPCTAE, mesmo que esteja defasado e seja o menor dentre o executivo, como relatou a diretora de administração de pessoal em entrevista, é um diferencial positivo para a UFPR para a atração de profissionais. Marconi (2003) e Nogueira (2005) corroboram com essa visão afirmando que o setor público, considerando as perspectivas salariais, da segurança e estabilidade é visto com grande interesse pelos trabalhadores. Outros estudos também

apontaram nesse sentido. Berthon *et al.* (2005), estudo que serviu como base do questionário aplicado, e Deepa e Rupashree (2017) apresentaram em seus resultados aspectos econômicos citados pelos respondentes como importantes na atratividade do empregador.

Todavia, quando as respostas foram segmentadas por grupo de respondentes outros valores se sobressaíram. Quando analisado a segmentação por gênero, encontrou-se diferença estatisticamente significativa na comparação dos valores para o valor social. Diversos estudos sobre o tema corroboraram com esse resultado e apontaram o valor social como importante na escolha da empresa para trabalhar por parte das mulheres (TERJESEN *et al.*, 2007; TÜZÜNER; YÜKSEL, 2009; TANWAR; PRASAD, 2016). Dessa forma a organização precisa ficar atenta ao seu clima organizacional e propiciar um ambiente de trabalho harmônico e com bom relacionamento entre os servidores visto que esse grupo, que no estudo foi maioria entre os respondentes, tende a valorizar esses aspectos em suas escolhas profissionais.

Em relação à idade dos respondentes, quando analisa-se essa segmentação na amostra, verificou-se diferenças estatisticamente significativas em relação aos valores social, de interesse e de aplicação. Em todos os casos, na medida que o respondente possui maior idade, maior importância ele dá aos aspectos destas três variáveis. Estudos com grupos mais experientes também apresentaram resultados que confirmam os apresentados nesse trabalho. Em relação ao fator de interesse, ligados à uma empresa inovadora e criativa, Reis e Braga (2016) apontaram essas características como marcantes na escolha do empregador por profissionais com mais tempo de vida. Já um ambiente de trabalho com respeito aos indivíduos, vinculados ao valor social, foi citado em estudo de Arachchige e Robertson (2011) entre o grupo de respondentes mais velho. Nesse sentido, considera-se que a UFPR deva buscar sempre aprimorar o seu aspecto inovador, condição nata, levando em consideração seu perfil institucional de fomentadora de pesquisas para a sociedade local, nacional e internacional. Além disso, a melhoria do clima organizacional, com o uso de ferramentas institucionais como avaliação de desempenho, políticas integrativas e de capacitação, utilizando-se de mecanismos existentes e previstos em legislação específica, podem incrementar a percepção do bom ambiente de trabalho e angariar com maior facilidade esses profissionais.

Em relação ao tempo de trabalho na organização, houve diferença estatisticamente significativa na comparação dos valores apenas para o valor de desenvolvimento, com os com menos tempo na organização avaliando positivamente essa variável. O valor de desenvolvimento ser considerado importante entre os iniciantes de carreira foi corroborado em outros estudos (TERJESEN *et al.*, 2007; SIVERTZEN *et al.*, 2013; REIS; BRAGA, 2016). A UFPR, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP- e de instrumentos de avaliação de desempenho, pode propiciar ferramentas que promovam o desenvolvimento dos servidores TAEs e assim alimentar positivamente o interesse desse grupo de profissionais a entrar na organização.

Em resumo, o valor econômico foi considerado o mais importante entre os respondentes quando se analisa as respostas como um todo. Em nível de segmentação, o valor social apareceu como variável significativa nos grupos das mulheres e dos profissionais mais velhos, o valor de desenvolvimento foi considerado importante entre os entrantes na organização, com menos tempo de casa e os valores de interesse e de aplicação também aparecem na segmentação entre os mais experientes. Todavia, devido a característica singular de recrutamento de profissionais da organização, realizada via concurso público, há uma maior dificuldade em selecionar os entrantes por grupos visto que a seleção não delimita os profissionais, diferentemente de contratações em empresas privadas. Dessa forma entende-se que, dentro das possibilidades, a organização deva focar seus esforços em trabalhar e aprimorar as cinco variáveis de forma conjunta, a fim de atender a todos os grupos aptos a realizar certames públicos.

O segundo objetivo específico apontado no presente estudo era compreender como os elementos organizacionais afetam a atratividade para os servidores nas carreiras administrativas do serviço público federal. Nesse sentido, as questões abertas do questionário aliadas às entrevistas puderam oferecer importantes subsídios ao pesquisador. Pode-se perceber, num primeiro momento, a importância do valor econômico tanto na fala da diretora de administração de pessoal como nas respostas abertas dos servidores. O binômio estabilidade/remuneração continuam sendo fatores de decisão na escolha da carreira pública. Dessa forma, no contexto das IFES, a lei 11.091/2005 que criou o PCCTAE, um plano de cargos estruturado com possibilidades de incentivos à

qualificação previamente conquistada e à capacitação, com a realização de ações de treinamento, além de progressões por mérito profissional, torna-se um elemento organizacional importante para a efetiva atração de capital humano para a UFPR.

Outro elemento organizacional que pode auxiliar na consecução de busca por profissionais se relaciona com a legislação referente ao desenvolvimento. O Decreto nº 9.991/19, que instituiu o PNDP, aproximou o serviço público à iniciativa privada pois passou a considerar a execução de um diagnóstico de competências para as necessidades de desenvolvimento necessárias no exercício do cargo ou função. Além disso, conforme a entrevista realizada, a nova lei implantou ferramentas que deixaram mais transparente o processo de seleção para a realização dos cursos pelos servidores.

Em contrapartida, verificou-se que a obrigatoriedade na realização de concursos, implantada pela CF (1988) é um fator que dificulta a área de gestão de pessoas na atratividade, conforme apontado pela diretora da Progepe. Por se tratar de um certame de provas e/ou títulos o recrutamento da IFES tem uma ação limitada na escolha dos profissionais que serão convocados para assumir as vagas abertas. Aliado a isto, tem-se as intempéries inerentes ao país, que atualmente interferem negativamente em relação a liberação de novos concursos e não consideram o fluxo de aposentadorias e saídas da organização.

Além disso notou-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) quase não apresenta ações que intensifiquem a busca por uma marca empregadora forte. Dessa forma, a comunicação efetiva junto ao mercado de trabalho, um aspecto importante citado em estudos (AMBLER; BARROW, 1996; BACKHAUS;TIKOO, 2004; MOROKO;UNCLES, 2008; ARACHCHIGE; ROBERTSON, 2013) é negligenciado pela organização em seu plano estratégico. Entretanto, entre os servidores, há um entendimento de que a imagem da UFPR como instituição empregadora é positiva, fato este demonstrado quando foi respondido os motivos para indicar a organização para um amigo. Essa posição foi corroborada nas falas das gestoras, que indicaram que a comunicação entre familiares, amigos e pessoas próximas é utilizada para a divulgação dos concursos.

O terceiro objetivo apontado pelo presente estudo era identificar ações possíveis para aprimorar a atratividade do empregador nas carreiras

administrativas do serviço público federal. Com base nos resultados da pesquisa, algumas ações podem ser indicadas para o alcance desse objetivo. A busca no sentido de atualizar o PCCTAE, com valores sem alteração desde 2017, pode gerar uma percepção muito positiva no mercado de trabalho, tendo em vista a importância dada pelos respondentes da pesquisa em relação ao valor econômico. Outro aspecto ligado a esse fator, a estabilidade, deve continuar sendo pauta organizacional e política da organização tendo em vista sua importância em estudos sobre a carreira pública (MARCONI, 2003; NOGUEIRA, 2005).

No que diz respeito à imagem da UFPR, importante fator de atratividade do empregador (BACKHAUS; TIKOO, 2004; ALNIAÇIK; ALNIAÇIK, 2012; PAWAR; CHARAK, 2015), sugere-se um estudo e implementação de ações dentro do PDI que possibilitem o incremento da visão e comunicação da UFPR como marca empregadora atraente. A percepção interna dos servidores a esse respeito é positiva e por isso ela deve ser dimensionada também para o público externo, potenciais novos servidores.

Outro aspecto a ser mantido e aprimorado é o clima organizacional e as relações no ambiente de trabalho, visto que se percebeu no estudo sua importância, principalmente entre mulheres e os servidores mais experientes. Políticas claras e decisão de gestão de pessoas transparentes, pautadas em regras únicas para todos, são fundamentais para o alcance de um ambiente leve de trabalho, com bom relacionamento entre pares, atributos importantes para a atratividade do empregador (TERJERSEN *et al.* 2007; ARACHCHIGE; ROBERTSON, 2011).

Esse estudo contribui para o debate sobre a atratividade do empregador, especialmente em instituições públicas. Truss (2008) aponta que novas abordagens na área de Recursos Humanos facilitarão um recrutamento e seleção de alto nível, incentivando uma cultura voltada ao desempenho. Dentre as principais contribuições, está o fato de se preencher uma lacuna de pesquisas voltadas ao estudo da atratividade do empregador em organizações públicas, em especial no Brasil. Pesquisadores como Nogueira (2005) e Klein e Mascarenhas (2016) apontam para a necessidade de discussão sobre a carreira pública, seu acesso e produtividade dentro do serviço público visando absorver os novos trabalhadores qualificados.

Outra importante contribuição deste trabalho está no avanço da construção do saber ao apresentar resultados que propiciem incremento à teoria anteriormente existente, como a percepção das diferenças por gênero, idade e tempo de vínculo. Sob o ponto de vista da organização estudada, espera-se que o presente estudo possa gerar reflexões na alta gestão e assim promover novas ações voltadas ao fortalecimento da marca e de sua atratividade como empregadora visto que ao se compreender os reais fatores de atração juntos aos candidatos potenciais, pode-se melhor planejar a comunicação entre a organização e seus possíveis futuros servidores, fato ainda incipiente dentro do plano estratégico da UFPR.

O presente estudo possui limites inerentes a todas as investigações, mesmo que os resultados apresentados nesta pesquisa indiquem bons índices de confiabilidade, conforme demonstrado anteriormente. O primeiro aspecto é em relação ao instrumento de pesquisa. Por ser um questionário fechado, as respostas podem não ter refletido o real sentimento do respondente e, dessa forma, distorcer a realidade. O pesquisador procurou, ao incluir respostas abertas, minimizar esse aspecto, mas ele pode ainda persistir nas respostas apresentadas. Outra característica limitante deu-se pelo fato do questionário ter sido aplicado por via eletrônica, o que dificultou o esclarecimento de dúvidas dos respondentes, tornando-o mais impessoal. Ainda em relação a aplicação do questionário, houve dificuldade de acesso aos e-mails dos técnicos-administrativos e não foi possível um envio único para todos os servidores TAEs ao mesmo tempo. Isso pode ter dificultado a participação de pessoas que estavam no público-alvo da pesquisa, impossibilitando o acesso ao questionário. Ademais, tem-se o fato de que os dados coletados pelo instrumento de pesquisa estão enquadrados em determinado período de tempo específico, não sendo assim possível realizar comparações temporais. Em relação às entrevistas, como fator limitante, teve-se a dificuldade de acesso à um membro da alta gestão. Isso acabou modificando o planejamento original dos participantes e o pesquisador teve que alterar os representantes da gestão que contribuíram com a pesquisa.

Pesquisas futuras relacionadas à temática poderão aprofundar a compreensão deste trabalho, o que deverá contribuir para a ampliação do conhecimento acerca da atratividade do empregador na esfera pública tanto em

nível teórico quanto empírico. Este estudo não apresenta certamente um esgotamento do tema e portanto sugere-se que pesquisas futuras sejam desenvolvidas, com o intuito de se que incremente a investigação desse tema partir dos resultados deste trabalho. Publicações acerca da atratividade do empregador em relação às empresas privadas são recorrentes (MAXWELL; KNOX, 2009; REIS *et al.*, 2017; DEEPA; RUPASHREE, 2019) mas os estudos específicos na administração pública são incipientes (MASSON, 2017; CASTRO; CARVALHO, 2019). Recomenda-se, portanto, que outros estudos sejam conduzidos em organizações públicas da área de educação, principalmente com o público de técnicos administrativos em educação, com ampliação da quantidade de organizações estudadas.

Espera-se que o presente estudo tenha contribuído para aprofundar o entendimento sobre a atratividade do empregador em organizações públicas visto que é fundamental termos servidores alinhados e comprometidos com uma característica indispensável do trabalho nesse segmento, referente ao compromisso ético com a coletividade (SARAVIA; 2006). Poder identificar aspectos organizacionais que auxiliem no alcance desse objetivo, a fim de melhorar o envolvimento e aprimorar o conceito de servir, além de propiciar um melhor desempenho dos técnicos administrativos em educação, será de grande valia para a sociedade como um todo. Acredita-se, portanto, que esse trabalho possa auxiliar futuros estudos e alimentar discussões sobre o tema em outras universidades federais e organizações públicas em geral.

## REFERÊNCIAS

- AHAMAD, F. Impact of word-of-mouth, job attributes and relationship strength on employer attractiveness. **Management Research Review**. vol 42, nº 6. 721-739. 2019.
- ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho**, 14(2), 211-226. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i2p211-226>. 2011.
- ALNIAÇIK, E.; ALNIAÇIK, U. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. Vol 58. 1336-1343. 2012.
- AMARAL, H.K do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. 57(4). 549-563. 2006.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, 4, 85-206. 1996.
- ARACHCHIGE, B.J.H; ROBERTSON, A. Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. IUP. **Journal of Brand Management**, 8, pp.25-46.2011.
- ARACHCHIGE, B.J.H; ROBERTSON. Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**. Vol 4, nº 1. 33-48.2013.
- ARASANMI, C.N; KRISHNA, A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. **Industrial and Commercial Training**. VOL 51, Nº3. 174-183. 2019.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. **Career Development International**, 9, 501-517. 2004.
- BACKHAUS, K et al. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. **Business & Society**. Vol 41, nº 3. 292-318. 2002.
- BANKINS, S.; WATERHOUSE, J. Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations, **International Journal of Public Administration**, 42:3, 218-229. 2019 DOI: 10.1080/01900692.2018.1423572. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**, 3ª reimpressão da 1ª edição. São Paulo: edições 70. 2016.

BERTHON, Pierre. et al. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications**. 24,2. 151-172. 2005.

BISWAS, M.K; SUAR, D. Antecedents and Consequences of Employer Branding. **Journal of Business Ethics**. 136(1). 57-72. 2004.

BONDAROUK, T. et al. Employer Branding and Its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: **Results of quantitative and qualitative studies combined**. In **Proceedings of the 4th International e-HRM Academic Conference on Innovation, Creativity and e-HRM**, (pp. -). 2012.

**BRASIL**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) Acesso em: 11 de setembro de 2020.

**BRASIL**. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm) Acesso em: 11 de setembro de 2020.

**BRASIL**. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm) Acesso em: 11 de setembro de 2020.

**BRASIL**. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei no 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, entre outros. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm#:~:text=Fica%20institu%C3%ADda%2C%20a%20partir%20de,lotados%20e%20em%20exerc%C3%ADcio%20das](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm#:~:text=Fica%20institu%C3%ADda%2C%20a%20partir%20de,lotados%20e%20em%20exerc%C3%ADcio%20das) Acesso em: 11 de setembro de 2020.

**BRASIL**. Decreto-Lei nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm) Acesso em: 11 de set. de 2020.

**BRASIL**. Decreto-Lei nº 7.232, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E”

integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm)> Acesso em: 11 de set. de 2020.

**BRASIL.** Decreto-Lei nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm)> Acesso em: 11 de set. de 2020.

CABLE, D.M.; TURBAN, D.P. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, in Ferris, G.R. (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management, Elsevier Science**, New York, NY, pp. 115-163. 2001.

CARMO, L.J.O et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **RSP**. 69(2). 163-191. 2018.

CASTRO, J. J. M.; CARVALHO, F. A. F. Configuração e atratividade da carreira docente da educação básica do município de Cametá/PA. **Educ. Form.**, [S. l.], v. 4, n. 10, p. 164–179, 2019. DOI: 10.25053/redufor.v4i10.849. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/849>. Acesso em: 6 set. 2021.

CAVALCANTE, J. C. A. et al. Capacitação de servidores públicos: uma análise dos eixos da política implantada na UFAL. In: **CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, 1, 2016, Curitiba. Anais...Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2020.

CAVALCANTE, K.de O.; OLIVEIRA, M.M. Capacitação, para que te quero? Um Estudo sobre a Carreira dos Servidores Técnico-administrativos e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **XXXV ENANPAD**. 2011.

CAVAZOTTE, Flávia de S.N. et al. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista da Administração Pública - RAP – RJ**, 49(6), 1555-1578. 2015.

**CEC.** Disponível em: <<https://www.concursocec.com.br/quem-somos/>> Acesso em: 05 de junho de 2021.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8), 891-906. doi: 10.1108/02683940810904385. 2008.

CHAPMAN, D.S et al. Applicant attraction to organizations and job choice: a metaanalytic review of the correlates of recruiting outcomes. **Journal of applied psychology**,90(5), 928. 2005.

CHHABRA, N.L; SHARMA, S. Employer branding: strategy for improving employer Attractiveness. **International Journal of Organizational Analysis**. Vol.22, nº 1. 48-60. 2014.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, Edição Especial, p. 161-174. 2013.

DANTAS, D. A. G. Abordagem sobre a estabilidade do servidor público e a emenda constitucional Nº 19/98.**Revista do Cesuc**,3(7). 2002.

DEEPA, R; RUPASHREE, B. A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. **Global Business Review**. 18(3s). 75-94. 2017.

DEEPA, R; RUPASHREE, B. Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. **Journal of Organizational effectiveness: People and performance**. Vol. 6 No. 1. 77-95. 2019.

DE STOBBELEIR, K.E.M et al. The inside effects of a strong external employer brand\_ how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol 29 nº 13. 2106-2136. 2018.

D´ARAUJO, M.C.D; PETEK, J. Recrutamento e perfil dos dirigentes públicos brasileiros nas econômicas e sociais entre 1995 e 2012. **Revista da Administração Pública - RAP – RJ**. 52(5). 840-862. 2018.

EDWARDS, M. An integrative review of employer branding and OB theory. **Personnel Review**. V. 39 (1). 5-23. 2010.

EGER, L. et al. Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. **Technological and Economic Development of Economy**, 25(3), 519-541. 2019.

FRANK, Sue A.; LEWIS, Gregory B. Government employees: working hard or hardly working? **American Review of Public Administration**, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FONTAINHA, F.de C et al. **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?: relatório de pesquisa**. FGV, Direito, Rio. 184p. 2014.

GLIEM J.A.; GLIEM R.R. Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. **Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education**, Columbus, pp.82-88. 2003.

GOMES, D.; NEVES, J. Organizational attractiveness and prospective applicants intentions to apply, **Personnel Review**, Vol. 40 No. 6, pp. 684-699. 2011.

HATCHER L. **A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling**. Cary, NC: SAS Institute Inc. 588p.1994.

HELM, S. A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. **British Journal of Management**, Vol. 24 No. 4, pp. 542-556. 2013.

HIGHHOUSE, S.; LIEVENS, F; SINAR. E.F. Measuring attraction to organizations. **Educational and Psychological Measurement**. Vol 63, Nº 6. 986-1001. 2003.

HORA, H.R.M da; MONTEIRO, G.T. M; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010.

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 — Rio de Janeiro** 50(1):17-39, jan/fev, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>.

KLINE P. **An easy guide to factor analysis**. Londres: Routledge.1994.

LANDIS J.R; KOCH G. **The measurement of observer agreement for categorical data**. **Biometrics**.33(1):159-74.1977.

LIEVENS, F. Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. **Human Resource Management**. V. 46 (1). 51-69. 2007.

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The Relation of instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. **Personnel Psychology**. 2003. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

MACEDO, D.F de et al. Análise do Concurso Público como Instrumento de Seleção de Pessoal no Setor Público: percepção de um Grupo de Servidores de Instituições Federais de Ensino Superior. **Sociais e Humanas, Santa Maria**. Vol. 29, nº 1. 92-110. 2016.

MAGALHÃES, E.M de et al. A política de treinamento dos servidores técnicos-administrativos da UFV na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro**. 44(1). 55-86. 2010.

MALHOTRA, N.;BIRKS, D. **Marketing research: An applied approach**, 5ª Ed. New York:Pearson Hall. 2017.

MANI, V. Analyzing the Impact of Employee Value Proposition on Labor Turnover. **Great Lakes Herald**. Vol. 10, nº 1. 70-87. 2016.

MARCONI, N. Evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **ENAP Revista do Serviço público**,54(1), 9-45. 2003.

MASSON, G. Requisitos Essenciais para a atratividade e a permanência na carreira docente. **Educação e Sociedade**. Vol. 38, nº140. 849-864. 2017. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302017169078>

MAXWELL, R; KNOX, S. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. **Journal of Marketing Management**. 25:9-10.893-907. 2009.

MELLO, M.L.B.C de; AMANCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista da Administração Pública - RAP – RJ** 44(3). 613-636. 2010.

MENDES, M.; PALA, A. Type I error rate and power of three normality tests. **Pak J Info Tech**. 2(2):135-9. 2003. <http://dx.doi.org/10.3923/itj.2003.135.139>

MOROKO, L; UNCLES, M.D. Characteristics of successful employer brands. **Journal of Brand Management**. 16(3). 160-175. 2008.

MOROKO, L; UNCLES, M.D. Employer branding and market segmentation. **Journal of Brand Management**. 17(3). 181-196. 2009.

MOTTA, F. Concurso Público: direito à nomeação e a existência de “cadastro de reserva”. **Revista do TCU**. 120. 50-64. 2011.

NOGUEIRA, R. **Novas tendências internacionais da força de trabalho do setor público: o Brasil comparado a outros países**. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

NUNNALLY, J.C. **Teoria psicométrica**. 2ª Edição, McGraw-Hill, Nova York.1978.

OLIVEIRA, M.O.R De et al. Análise da qualidade dos artigos científicos da área de marketing publicados no Brasil: as pesquisas survey na década de 2000. **Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 54-87, 2017.

PAWAR, A.; CHARAK, K.S. Employee value proposition leading to employer brand: the Indian organizations outlook. **International Journal of Management Research & Review**. vol. 5, nº 12. 1195-1023. 2015.

PAWAR, A. Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. **Journal of Resources Development and Management**. Vol. 16. 56-62. 2016.

PEREIRA, José Matias. Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. **Revista Observatoria de la Economía de Latinoamérica**, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

PINTO, J. de F.; BEHR, R.R; Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad.EBAPE.BR RJ**, vol.13, nº 4. Art. 8. 2015.

RAMPL, L.V; KENNING, P. Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. **European Journal of Marketing**. Vol 48, nº 1,2. 218-236. 2014.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. O Valor da Autenticidade: Implicações para a Atração de Pessoas e Employer Branding. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,38, 2014, Rio de Janeiro, Anais..., **Rio de Janeiro: ANPAD, 2014**.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **R.Adm.** vol 51, nº 1.103-116. 2016.

REIS, G.G et al. Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. **Personnel Review**. Vol 46, nº 8. 1962-1976. 2017.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3rd ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROZSA, Z.; FORMANEK, I; MANAK, R. Determining the factors of the employees' intention to stay or leave in the Slovak's Smes. **International Journal of Entrepreneurial Knowledge Issue 2/219**, vol 7. 2019.

SANTIAGO, Joana. The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job A millennials' perspective. **European Journal of Management and Business Economics**. Vol. 28, nº 2.142-157. 2019.

SARAVIA, E. O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectivas. In I. de S. A. Da Costa & M. Balassiano (Orgs.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas** (pp. 150-178). São Paulo: Atlas. 2006.

SIVERTZEN, A-M. et al. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. **Journal of Product & Brand Management**. 22, vol 7.473-483.2013.

SOLUÇÃO Cursos. Disponível em: <<https://www.solucaopreparatorio.com.br/quem-somos/>> Acesso em: 04 de junho de 2021.

SOLUÇÃO Cursos. Disponível em: <<https://www.solucaopreparatorio.com.br/cursos-preparatorios/977/280/policia-civil-parana-investigadorpapioscopista-2021/>> Acesso em: 04 de junho de 2021

TANWAR, K; PRASAD, A. The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. **Manegement Decision**. vol. 54 nº 4.2016.

TANWAR, K; PRASAD, A. Employer brand scaled development and validation: a second-order factor approach. **Personnel Review**. vol. 46 nº 2. 389-409. 2017.

TEIXEIRA FILHO, A.R.C et al. Capacitação no serviço público: analisando o processo de uma IFES. **RACE**. Vol. 16, nº 3. 185-208. 2017.

TERABE, C.P.A.R; BERGUE, S.T. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Cadernos ENAP**, 37. 142p. 2014.

TERJESEN, S. et al. Attracting generation Y graduates: organizational attributes likelihood to apply and sex difference. **Career Development International**, 12(6), pp. 504-522. 2007.

THEURER, C.P et al. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**. Vol. 20. 155-179. 2018.

TÜZÜNER, V.L.; YÜKSEL, C.A. Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. **Journal of Academic Research in Economics**, 1, pp.46-61. 2009.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR Function in the modern public sector. **Public Administration**, 86(4), 1071-1088. 2008.

**UFPR**. Disponível em: <https://www.ufpr.br/portafulpr/>. Acesso em: 15 de junho de 2021.

**UFPR.** Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-21. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpr.br/pdi-ufpr>>. Acesso em 10 de setembro de 2021.

**UFPR PROGEPE.** Disponível em: < <http://www.progepe.ufpr.br/portal/>> Acesso em: 05 de junho de 2021.

WAERAAS, A.; BYRKJEFLOT, H. Public sector organizations and reputation management: Five problems. **International Public Management Journal**, 15(2), 186–206. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

YOUNIS, R.A.A; HAMMAD, R. Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness, **Personnel Review**, Vol. ahead-of-print no. ahead-of-print. 2020 <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>.

## ANEXOS

### ANEXO I – QUESTIONÁRIO ORIGINAL EMPLOYER ATTRACTIVENESS BERTHON *ET AL.* (2005)

Reliability analysis of purified 25-item Employer Attractiveness (EmpAt)  
scale

*How important are the following to you when considering potential employers?*

1. Recognition/appreciation from management	1	2	3	4	5	6	7
4. A fun working environment	1	2	3	4	5	6	7
5. A springboard for future employment	1	2	3	4	5	6	7
6. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	1	2	3	4	5	6	7
7. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation	1	2	3	4	5	6	7
8. Gaining career-enhancing experience	1	2	3	4	5	6	7
10. Having a good relationship with your superiors	1	2	3	4	5	6	7
11. Having a good relationship with your colleagues	1	2	3	4	5	6	7
12. Supportive and encouraging colleagues	1	2	3	4	5	6	7
14. Working in an exciting environment	1	2	3	4	5	6	7
15. Innovative employer – novel work practices/forward-thinking	1	2	3	4	5	6	7
16. The organisation both values and makes use of your creativity	1	2	3	4	5	6	7

17.The organisation produces high-quality products and services	1	2	3	4	5	6	7
18.The organisation produces innovative products and services	1	2	3	4	5	6	7
19.Good promotion opportunities within the organisation	1	2	3	4	5	6	7
20.Humanitarian organisation – gives back to society	1	2	3	4	5	6	7
24.Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution	1	2	3	4	5	6	7
25.Opportunity to teach others what you have learned	1	2	3	4	5	6	7
26.Acceptance and belonging	1	2	3	4	5	6	7
27.The organisation is customer-orientated	1	2	3	4	5	6	7
28.Job security within the organisation	1	2	3	4	5	6	7
29.Hands-on inter-departmental experience	1	2	3	4	5	6	7
30.Happy work environment	1	2	3	4	5	6	7
31.An above average basic salary.	1	2	3	4	5	6	7
32. An attractive overall compensation package	1	2	3	4	5	6	7

**ANEXO II – QUESTIONÁRIO TRADUZIDO E ADAPTADO**

## 1) Informações Gerais

Gênero:

 masculino     feminino     não binário

Idade:

 até 20 anos     21 a 30 anos     31 a 40 anos  
 41 a 50 anos     51 a 60 anos     mais de 60 anos

Grau de escolaridade

 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior em Andamento  
 Ensino Superior Completo  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Pós Doutorado

Tempo na Instituição:

 menos de 1 ano     1 a 3 anos     3 a 5 anos  
 6 a 10 anos     mais de 10 anos

Lotação

 Setor     Pró-Reitorias     HC     Outros

## 2) Questionário Traduzido

Indique o quanto os aspectos citados abaixo foram importantes quando você decidiu assumir o seu cargo na UFPR. Seja sincero quanto ao grau de importância considerado em cada questão.

Utilize a escala conforme os seguintes valores:

1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Importante; 4 – Muito importante; 5 – Extremamente importante.

1. Obter reconhecimento por parte da gestão.	1	2	3	4	5
2. Trabalhar em um ambiente feliz e divertido	1	2	3	4	5
3. Esse emprego funcionaria como um trampolim para um futuro emprego	1	2	3	4	5
4. Sentir-se bem consigo mesmo, como resultado de trabalhar para esta organização	1	2	3	4	5
5. Sentir-se mais autoconfiante, como resultado de trabalhar para esta organização.	1	2	3	4	5
6. Ganhar experiências para o crescimento de carreira.	1	2	3	4	5
7. Ter um bom relacionamento com superiores.	1	2	3	4	5
8. Ter um bom relacionamento com colegas.	1	2	3	4	5
9. Ter colegas solidários e que lhe apoiariam	1	2	3	4	5
10. Trabalhar em um ambiente desafiador	1	2	3	4	5

11. Trabalhar em uma organização que inova e tenha novas práticas de trabalho/ visão de futuro	1	2	3	4	5
12. A organização valorizar e fazer uso da criatividade	1	2	3	4	5
13. A organização produzir produtos e serviços de alta qualidade	1	2	3	4	5
14. A organização produzir produtos e serviços inovadores	1	2	3	4	5
15. Haver perspectiva de crescimento dentro da instituição	1	2	3	4	5
16. A organização contribui com a sociedade	1	2	3	4	5
17. Oportunidade de aplicar o que foi aprendido em uma organização de ensino superior	1	2	3	4	5
18. Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendeu.	1	2	3	4	5
19. Sentir-se aceito e sendo parte da organização.	1	2	3	4	5
20. A organização ser orientada para o cliente.	1	2	3	4	5
21. Perspectiva de segurança/ estabilidade de emprego na organização.	1	2	3	4	5
22. Ter bom nível de cooperação entre as áreas da organização.	1	2	3	4	5
23. Salário-base acima da média.	1	2	3	4	5

24. Salário e benefícios atraentes	1      2      3      4      5
25. Existe probabilidade de você indicar a UFPR como empregadora para um amigo? 1 – Nada provável; 2 – Pouco provável; 3 – Provável; 4 – Muito provável; 5 – Extremamente provável.	1      2      3      4      5
26. Quais os fatores que mais afetam a sua decisão de indicar ou não a UFPR como empregadora a um amigo?	Resposta aberta
27. Antes de assumir seu cargo na UFPR, você realizou outro(s) concurso(s)?	(   ) sim    (   ) não (   ) prefiro não responder
28. Após assumir seu cargo na UFPR, você realizou outro(s) concurso(s)?	(   ) sim    (   ) não (   ) prefiro não responder
29. Quais os principais fatores que levaram você a escolher uma carreira no serviço público?	Resposta aberta

### **ANEXO III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Esse questionário faz parte da metodologia de pesquisa de mestrado intitulada “Fatores de Atratividade no Serviço Público - o caso da UFPR”, do Programa de Pós graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão - PPGOLD da UFPR. Esta pesquisa está sendo realizada pelo mestrando Ricardo de Oliveira Silveira, administrador na UFPR e lotado atualmente na Superintendência de Parcerias e Inovação - SPIn. A pesquisa tem a coordenação e supervisão da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Cristina Ramos do Setor de Ciências Sociais Aplicadas (UFPR) e tem como objetivo estudar quais fatores de atratividade desta Organização foram considerados pelos servidores técnico administrativos em educação quando de sua investidura de cargo na UFPR.

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O senhor(a) que é profissional técnico administrativo da UFPR está convidado a participar de um estudo intitulado “Fatores de Atratividade no Serviço Público - o caso da UFPR”. O objetivo desta pesquisa é estudar quais fatores de atratividade desta Organização foram considerados pelos servidores técnico administrativos em educação quando de sua investidura de cargo na UFPR.

Caso o senhor (a) participe da pesquisa, será necessário responder a um questionário dividido em três partes. Todas essas etapas serão realizadas de forma virtual. Para tanto, o senhor (a) terá acesso aos formulários que serão disponibilizados pelo pesquisador. É possível que o senhor (a) experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao ter que investir tempo para responder os questionários.

O benefício esperado com esta pesquisa será melhor compreender como os elementos organizacionais afetam a atratividade da UFPR para servidores das carreiras TAEs e identificar ações possíveis para aprimorar a atratividade do empregador na UFPR.

O pesquisador responsável por este estudo poderá ser localizado para esclarecer eventuais dúvidas e fornecer as informações antes, durante ou depois de encerrado o estudo por meio do e-mail: ricardosilveira@ufpr.br.

Em situações de emergência ou urgência, relacionadas à pesquisa, o mesmo poderá ser contatado pelo telefone (41) 99\*\*\*-11\*\* (com acesso direto ao pesquisador envolvido).

A sua participação neste estudo é voluntária e se o senhor(a) não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento. As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas (orientador do projeto e pesquisador responsável). No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a confidencialidade. O material obtido será utilizado unicamente para esta pesquisa e será descartado ao término do estudo. Quando os resultados forem publicados, não aparecerão dados pessoais e funcionais.

Com base nas informações fornecidas anteriormente, você concorda voluntariamente em participar deste estudo?

- ( ) Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo
- ( ) Eu não concordo em participar deste estudo