



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

EDIELTON PAULO VIEIRA ARAÚJO

**FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FUB.**

Brasília – DF
2015

EDIELTON PAULO VIEIRA ARAÚJO

**FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FUB.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da UnB como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública.

Professora Orientadora: Msc. Paula Renata Pantoja de Oliveira

Brasília – DF
2015

EDIELTON PAULO VIEIRA ARAÚJO

**FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - FUB.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração Pública da Universidade de
Brasília aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Prof^a. Msc. Paula Renata Pantoja de Oliveira
Universidade de Brasília - UnB
Orientadora

Prof. Msc. José Duarte
Universidade de Brasília - UnB
Examinador

Prof^a. Msc. Maria Virgínia Colusso
Universidade de Brasília - UnB
Examinadora

Brasília, 09 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço ao Deus criador (Salmo 104), pois sem Ele, em sua infinita graça e poder, nada seria, nada poderia fazer, nada entenderia, nada teria escrito.

Aos meus pais, Maria José (In Memoriam) e Edmundo Paulo, por toda criação, educação e suporte que puderem me dar. Obrigado por mostrarem, pelos seus exemplos de vida, que eu devia estudar além do ensino fundamental.

À minha querida vó Alzira, por ser minha mãe e meu pai em grande parte de minha vida. Obrigado por me criar, por puxar minha orelha quando eu não queria fazer o dever de casa da escola. Obrigado por tentar me ajudar nas tarefas, mesmo não sabendo ler pelas diversas dificuldades da vida.

Aos meus tios, José Carlos e Ana Cristina, pelo imenso amor e carinho por mim. Obrigado por acreditarem em mim.

À minha noiva e futura esposa Vanessa Kathleen por me amar e por permitir que eu a ame cada dia mais. Obrigado pela amizade e companheirismo. Sou grato por entender as diversas vezes que tive que me ausentar para estudar.

A todos os funcionários e colegas de trabalho da Fundação Universidade de Brasília que colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores e professoras do Curso de Administração Pública que colaboram através de seus ensinamentos com minha formação.

Às tutoras presenciais Veronica Maria e Maria Aparecida, sem as quais não teríamos chegado até aqui.

Ao funcionário Wallace Miranda por todo empenho e dedicação em favor de nós alunos.

À minha orientadora, professora Msc. Paula Renata Pantoja de Oliveira, por me mostrar o caminho que devia seguir para que esse trabalho fosse concluído.

“O temor do Senhor é o princípio do saber, mas os loucos desprezam a sabedoria e o ensino”.

– Bíblia, Provérbios 1:7

RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar os fatores do Clima Organizacional que influenciam a motivação do servidores Técnico-administrativos da Fundação Universidade Brasília – FUB. Trata-se de estudos sobre Clima Organizacional, Cultura Organizacional, motivação e Administração Pública. A pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como descritiva e explicativa, e quanto aos meios, classifica-se como de campo. A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de instrumento de pesquisa (questionários online e impressos) para a coleta dos dados sobre o perfil funcional, a percepção de clima organizacional e a motivação. A pesquisa é ainda classificada como quantitativa, pois buscou analisar os fatores do clima organizacional que influenciam a motivação dos servidores da Fundação. Os resultados indicaram que os fatores do clima organizacional influenciam a motivação dos servidores.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Cultura Organizacional; Motivação; Administração Pública.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the organizational climate factors that influence the motivation of the technical and administrative staff of the Foundation University Brasília - FUB. These are studies on organizational climate, organizational culture, motivation and Public Administration. The research is characterized, as to the purposes, such as descriptive and explanatory, and as to the means, ranks as field. The field research was carried out through the application of research instrument (online and printed questionnaires) for the collection of data on the functional profile, the perception of organizational climate and motivation. The research is still classified as quantitative as it sought to analyze the organizational climate factors that influence the motivation of the Foundation servers. The results indicated that the organizational climate factors influence the motivation of servers.

Keywords: Organizational Climate. Organizational culture. Motivation. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aspectos formais e informais da cultura organizacional.....	Pág. 20
Figura 2 - Linhas teóricas básicas da motivação.....	Pág. 28
Figura 3 - Hierarquia das necessidades humanas de Maslow.....	Pág. 30
Figura 4 - Teoria X e Teoria Y e as diferentes concepções sobre a natureza humana.....	Pág. 34
Figura 5 - Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas.....	Pág. 36
Figura 6 - Estrutura Organizacional da FUB.....	Pág. 51
Figura 7 - Relação das questões do questionário motivacional com a Teoria de Maslow	Pág. 55
Figura 8 - Relação das questões do questionário motivacional com a Teoria de Herzberg.....	Pág. 56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Três necessidades estudadas por McClelland.....	Pág. 39
Quadro 2 - Teoria da Equidade.....	Pág. 44
Quadro 3 - Distribuição das afirmativas de Clima Organizacional por dimensão.....	Pág. 54
Quadro 4 - Dados da pesquisa de Clima Organizacional: Porcentagem/Frequência.....	65
Quadro 5 - Dados da Pesquisa de Clima Organizacional: Média Afirmativa/Dimensão.....	68
Quadro 6 - Médias atitudinais distribuídas por intervalo.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação de confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach.....	59
Tabela 2 - Médias fatoriais e zona por dimensão de Clima Organizacional.....	73
Tabela 3 – Percentual da pesquisa motivacional pelos fatores higiênicos e motivacionais.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de respondentes quanto à variável sexo.....	60
Gráfico 2 - Percentual de respondentes quanto à variável Idade.....	61
Gráfico 3 - Percentual de respondentes quanto à variável escolaridade.....	61
Gráfico 4 - Percentual de respondentes quanto à variável classificação.....	62
Gráfico 5 - Percentual de respondentes quanto à renda.....	63
Gráfico 6 - Percentual de respondentes quanto ao tempo de serviço na FUB.....	64
Gráfico 7 - Percentual de respondentes quanto Campus em que trabalha.....	64
Gráfico 8 - Resultados do quesito “Participação nas decisões relativas ao trabalho”.....	75
Gráfico 9 - Resultados do quesito “Estabilidade no emprego”.....	76
Gráfico 10 - Resultados do quesito “Reconhecimento pelo trabalho realizado”.....	76
Gráfico 11 - Resultados do quesito “Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, bons recursos materiais, fácil comunicação) ”.....	77
Gráfico 12 - Resultados do quesito “Bom relacionamento com sua chefia”.....	78
Gráfico 13 - Resultados do quesito “Oportunidade de promoção e crescimento profissional”.....	78
Gráfico 14 - Resultados do quesito “Tarefas importantes e significativas”.....	79
Gráfico 15 - Resultados do quesito “Bom salário”.....	79
Gráfico 16 - Resultados do quesito “Bom relacionamento com os colegas de trabalho”.....	80
Gráfico 17 - Resultados do quesito “Tarefas desafiadoras”.....	80
Gráfico 18 - Percentual de motivação para cada quesito mais importante para o trabalho.....	81

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional	25
2.3 MOTIVAÇÃO	26
2.3.1 Teorias motivacionais	28
2.3.2 Teoria da hierarquia das necessidades	29
2.3.3 Teoria X e Teoria Y	32
2.3.4 Teoria dos dois fatores	34
2.3.5 Teorias contemporâneas de motivação	36
2.3.6 Teoria ERG	37
2.3.7 Teoria das necessidades de McClelland	38
2.3.8 Teoria da determinação de objetivos ou metas.....	41
2.3.9 Teoria da equidade.....	42
2.3.10 Teoria da expectativa.....	45
2.3.11 Teoria do reforço	46
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	48
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	48
3.2 Caracterização da organização, área ou setor investigado	50
3.3. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	52
3.4. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	53
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.....	56
4.1 Resultados da pesquisa de perfil funcional	60
4.2 Resultados da pesquisa de clima organizacional.....	65
4.3 Resultados da Pesquisa Motivacional	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
7. ANEXOS.....	92
7.1 – Anexo A.....	92
7.2 – Anexo B.....	93
7.3 – Anexo C.....	95
7.4 – Anexo D.....	100

1. INTRODUÇÃO

Clima organizacional e motivação são assuntos que se relacionam no contexto organizacional, seja ele público ou privado. Confirmando isso, Ferreira (2015, p. 47) ensina que é inegável a relação entre clima e motivação, porquanto o ambiente das organizações influencia a motivação em razão de o clima ser a "qualidade" do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e que influencia o seu comportamento.

O clima organizacional é uma peça chave para o sucesso organizacional, uma vez que se trata das percepções e sentimentos que as pessoas têm da realidade de uma organização, como ensina Maximiano (2012). Essas percepções e sentimentos afetam a motivação das pessoas no desempenho de suas funções, o que torna essencial que o clima organizacional seja bom para que haja maior motivação dessas pessoas.

A FUB é uma Fundação Pública vinculada ao Ministério da Educação, a qual tem em seu quadro de pessoal servidores pertencentes à carreira de docente e à carreira de técnico-administrativo.

O quadro de servidores técnico-administrativo mudou bastante nos últimos anos, isso porque houve novas nomeações para cargos efetivos, aposentadorias e exonerações por posse em outro cargo público. Além disso, houve uma diminuição de pessoal que trabalhava nas várias unidades da UnB. Pessoal esse que não tinha vínculo estatutário, os quais eram conhecidos como "precarizados".

Muitas funções eram desenvolvidas por esses precarizados. Com a saída deles, os servidores técnicos-administrativos absorverão grande parte dessas funções, fator que pode influenciar as percepções desses servidores quanto ao clima organizacional da FUB, devido a essas mudanças.

A formulação do problema parte-se da experiência pessoal do autor do presente estudo, o qual ocupa o cargo de Assistente em Administração em uma das Faculdades da Fundação Universidade de Brasília. Isso porque tem presenciado colegas de trabalho desmotivados em relação ao trabalho de acordo com suas percepções do clima organizacional da FUB.

Ademais, houve aumento de atividades desenvolvidas pelos servidores em razão da saída de pessoal precarizados. Os servidores muitas vezes desenvolvem

atividades que deveriam ser feitas por duas pessoas, o que gera tensão, stress e cobranças para o atendimento de demandas de alunos, professores e diretores das Unidades da UnB.

Diante disso, questiona-se: **quais os fatores do clima organizacional que motivam os servidores técnico-administrativos da FUB no trabalho?**

Objetivou-se de uma forma geral analisar as implicações que os fatores do clima organizacional da Fundação Universidade de Brasília - FUB exercem na motivação dos servidores técnico-administrativos no desempenho de seu trabalho.

Tem-se como objetivos específicos da pesquisa identificar: as percepções positivas e negativas dos funcionários técnico-administrativo sobre o clima organizacional da Fundação Universidade de Brasília - FUB; os fatores do clima organizacional que influenciam a motivação dos servidores no trabalho desempenhado na FUB; e quais quesitos são mais importantes para a motivação dos servidores da FUB no trabalho.

Justifica-se a relevância do desenvolvimento do tema de pesquisa sob dois aspectos: pessoal e geral.

Sob o aspecto pessoal, a justificativa é que houve interesse por estudar assuntos relacionados ao tema Gestão de Pessoas nas organizações públicas, uma vez que a aplicação de políticas e técnicas dessa área é mais difícil do que nas organizações privadas em razão de suas peculiaridades. Há interesse no desenvolvimento profissional na área de Gestão de Pessoas no Setor Público.

No aspecto geral, tem-se como justificativa o fato de existir uma percepção negativa dos servidores técnico-administrativos quanto ao ambiente da FUB. Percebe-se uma necessidade de se investigar os principais fatores que levam esses servidores, por exemplo, ao desligamento, ao absenteísmo, à alta rotatividade e à falta de motivação para o desempenho de suas funções.

Entende-se que o desenvolvimento do tema do presente estudo será relevante para a Fundação, para os servidores técnico-administrativos, para os gestores de Recursos Humanos na responsabilidade de linha e para a função de staff dessa área na FUB, ou seja, o Decanato de Gestão de Pessoas – DGP, de forma que o estudo contribua para a implantação de políticas de melhoria e gestão do Clima Organizacional. Gerando, assim, um Clima Organizacional como fator favorável à motivação dos servidores no desempenho de suas funções.

Por fim, vê-se essa pesquisa como pertinente para o desenvolvimento do

estudo do tema Clima Organizacional em organizações da Administração Pública, de forma que haverá contribuições para a teoria e a prática.

O estudo limita-se a diagnosticar os fatores do Clima Organizacional que influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília. Os servidores docentes da FUB não estão incluídos no estudo, isso porque se objetiva captar as percepções de Clima Organizacional dos técnico-administrativos em razão de ser uma categoria com maior número de rotatividade, absenteísmo, desmotivação e que atuam em áreas administrativas da Fundação.

Além disso, buscou-se limitar o estudo aos técnico-administrativos devido ao fato de eles serem mais acessíveis para responder possíveis questionários de pesquisa. Percebe-se uma certa limitação ao acesso aos docentes em razão de restrição de tempo por estarem envolvidos com as diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que poderia prejudicar a realização do estudo em tempo hábil para a conclusão do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Ferreira (2015, p. 205), o contexto organizacional é baseado em "um sistema humano, dinâmico e complexo, com características próprias da sua cultura e clima organizacional". Para a autora, "esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade". Partindo-se disso, abordar-se-á no referencial teórico temas concernentes à cultura organizacional, ao clima organizacional e à motivação.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é indissociável do tema clima organizacional. São conceitos relacionados, que se complementam, mas não se confundem. Alguns autores já abordaram clima e cultura como conceitos similares, como cita Martins (2008) ao dar como exemplo os autores Katz e Khan (1966). Entretanto tal abordagem já foi superada pela evolução dos estudos, considerando, atualmente, clima e cultura construtos distintos (MARTINS, 2008).

Conforme ensina Luz (2003), há uma relação de causalidade entre clima e cultura, sendo essa a causa e aquele a consequência. Por isso – e por ela (cultura) exercer influência sobre ele (clima) –, é essencial abordar a temática da cultura organizacional no presente estudo.

Cultura é objeto de estudo da antropologia, a qual ajuda a entender as organizações. Toda organização mantém e cultiva sua própria cultura organizacional, que pode ser entendida como o rol de normas informais de conduta, hábitos, crenças, valores, costumes, preconceitos, cerimônias, rituais, slogans, mitos, tabus, símbolos, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros da organização, conforme ensina Chiavenato (2008).

Schein (apud LUZ, 2003, p. 15) conceitua cultura organizacional como:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

De acordo com Luz (2003), a cultura organizacional é composta de aspectos que tornam as organizações ímpares em relação a outras. Segundo o autor, cultura organizacional:

[...] representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários (LUZ, 2003, p. 14).

Robbins (1999, p. 374) diz que existe “ampla concordância de que cultura organizacional se refere a um sistema de significados partilhados mantido por seus membros que distingue a organização de outras organizações”, sendo este sistema “um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

De forma mais simplificada, Luz (2003) diz que cultura organizacional pode ser compreendida pelo conjunto de atributos físicos e psicossociais da organização que caracteriza sua identidade, assim como a estabelece.

A cultura organizacional precisa ser entendida por seus integrantes, de forma que aprendam a se comportar conforme os elementos culturais, de maneira que sejam aceitos e permaneçam na organização (MAXIMIANO, 2012). Significa dizer que a

cultura de uma organização reforça o comportamento de seus integrantes, determinando, assim, o que deve ser seguido, repudiado e evitado, como ensina Luz (2003).

Segundo Schein (1992 apud FERREIRA; ASSMAR, 2008), a cultura é expressa em três níveis: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Os artefatos (primeiro nível) são representados por aspectos visíveis, como arquitetura, linguagem, tecnologia, forma de vestir e aspectos públicos. Os valores (segundo nível) são as justificativas que explicam e predizem os atos dos membros da organização. Esses valores podem ser identificados através de metas, filosofias, normas e regras de comportamento, os quais especificam como as coisas devem ser. Por último, o nível dos pressupostos básicos caracteriza as crenças, percepções e sentimentos inquestionáveis que demonstram como os membros sentem, percebem e pensam a organização. Apesar de constituir a essência da cultura, este nível é o mais difícil de se decifrar, como ensina Echein (1992 apud FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Por outro lado, Ferreira e Assmar (2008) nos informam que Rousseau (1990) ampliou o modelo de Echein (1992) ao defender que a cultura organizacional é expressada em cinco dimensões: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressuposições fundamentais.

Ferreira e Assmar (2008, p. 127) destacam que Hofstede & Cols. (1990) “propuseram um modelo de acordo com o qual a cultura se manifesta por meio das práticas organizacionais, as quais englobam os rituais, os heróis e símbolos e os valores”.

Essas práticas organizacionais são consideradas o componente mais complexo da cultura corporativa, as quais incluem comportamentos, rituais e cerimônias (MALLAK, 2001 apud FERREIRA; ASSMAR, 2008).

Ferreira e Assmar (2008) observam que os valores e as práticas organizacionais constituem os elementos culturais que mais são citados quando se considera a cultura de uma organização.

Luz (2003) ensina que a cultura organizacional é intangível, porém se torna tangível e se materializa por meio de vários fatores, como: Código de Ética, Carta de Princípios, Filosofia, Declaração da Missão, Declaração da Visão e dos Valores da empresa, Slogans, Figuras Folclóricas e comportamento da organização e das pessoas.

Destaca-se que a cultura organizacional pode ser influenciada pelos

fundadores, ramo de atividade, dirigentes atuais e pela área geográfica de atuação da organização (LUZ, 2003).

Chiavenato (2014, p. 202) ensina que “a cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, dentro de uma forma aceita e estável de interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. Segundo o autor, a cultura organizacional é composta por aspectos formais e abertos (fácil percepção) e por aspectos informais e ocultos (difícil percepção).

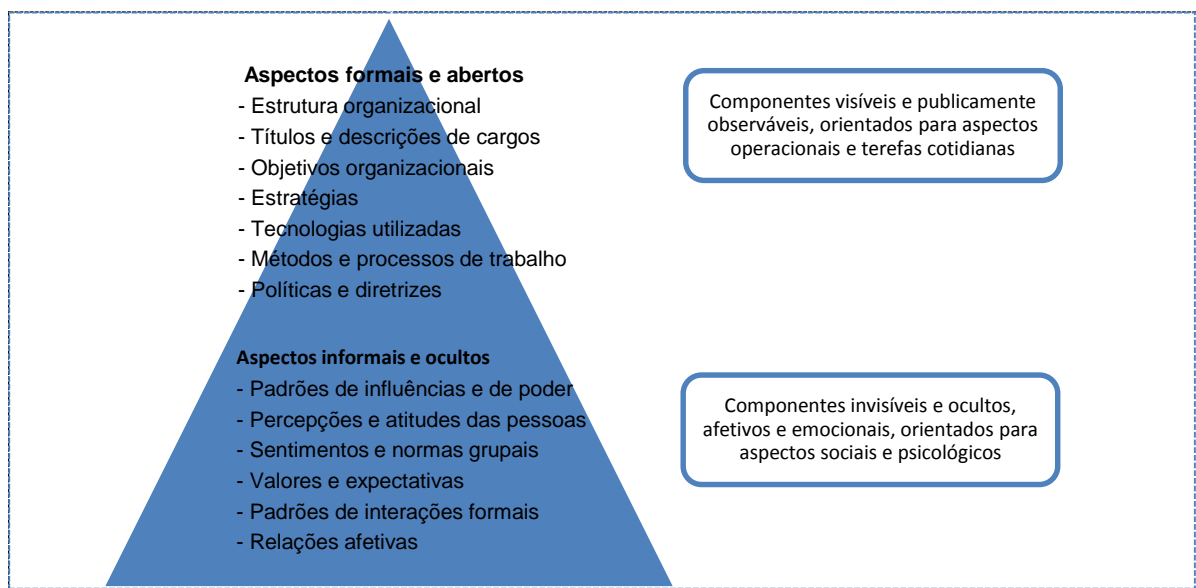


Figura 1. Aspectos formais e informais da cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Conforme a figura 1, os aspectos da cultura organizacional são como um *iceberg*, onde há os formais e abertos e os informais e ocultos, esses na parte inferior e aqueles na parte superior.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Sousa (1978) relata que os achados bibliográficos sobre clima organizacional podem ser agrupados em três títulos: os de caráter geral, específico e os relacionados à mudança organizacional planejada.

Nas referências de caráter geral cita-se os especialistas da área de relações humanas – Roethlisberger (1939), Mayo (1945), Lewin (1948), Homans (1950), Argyris (1957) e Herzberg (1959) – como os primeiros que se conscientizaram do fenômeno de clima organizacional, mesmo que implicitamente (SOUSA, 1978).

Cita-se que Likert (1971 apud SOUSA, 1978, p. 8) advertiu sobre a importância de se dar prioridade à medição de variáveis, como: “a extensão em que os membros da organização têm confiança mútua e sentem que o clima da organização é solidário e ajuda a cultivar o sentimento de importância e valor pessoal de cada indivíduo”.

Os pensamentos de Schein (1965 apud SOUSA, 1978, p. 9) sobre clima organizacional também são citados como um dos achados bibliográficos, segundo o qual:

O clima gerencial é determinado primariamente pelos pressupostos sobre a natureza do homem, prevalentes na organização. Se forem favorecidas as concepções de *homem racional-econômico*, é pouco provável que grupos sejam utilizados de forma racional. De acordo com esses pressupostos, os grupos, quando muito, devem ser tolerados, no interesse de maximizar a eficiência individual. Se for requerida uma coordenação, ela deverá ser provida pela linha de montagem ou outro meio mecânico. Conseqüentemente, é num clima de pressupostos racional-econômicos que mais provavelmente surgirão grupos informais defensivos, antiadministração. (...) Uma organização construída sobre pressupostos e valores de *homem social* vai encorajar e promover o crescimento de grupos, mas poderá errar se não for lógica na criação de grupos que facilitarão o desempenho de tarefas. (...) Uma organização construída sobre pressupostos e valores de *homem auto-realizador* mais provavelmente criará um clima que leve ao aparecimento de grupos psicologicamente significativos, dada à preocupação da organização com trabalho significativo. (...) A integração efetiva de necessidades organizacionais e pessoais provavelmente requer um clima baseado no pressuposto de *homem complexo*, porque os grupos não constituem a resposta certa para todos os problemas em todos os tempos.

Nestes achados bibliográficos de caráter geral temos, ainda, os de Katz e Kahn (1973 apud SOUSA, 1978), os quais destacam que toda organização cria sua própria cultura ou clima, sendo que “o clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal”.

De acordo com esses autores,

O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança

cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo. (KATZ; KAHN, 1973 apud SOUSA, 1978, p. 9-10).

Nas referências de caráter específico, Sousa (1978) cita os exames do clima organizacional de Davis (1972), segundo o qual:

As organizações, como impressões digitais e flocos de neve, são sempre únicas. Cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade, compreendem o *clima* para as pessoas. Cada novo empregado faz seu contrato psicológico com a organização, esperando que tenha um clima apoiador para ajudá-lo a atender seus desejos econômicos, sociais e psicológicos. A percepção que tem desse clima produz a imagem em sua mente. Algumas organizações são borbulhantes e eficientes, outras são tranquilas. Algumas são bem humanas, outras são duras e frias. As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam ao seu clima, de forma que seus padrões são, até certo ponto, perpetuados. (...) Isso significa que cada organização é, em parte, prisioneira de seu passado. Nenhuma organização pode escapar de sua história, mas pode fazer nova história, melhorando seu clima comportamental. (...) Um clima sadio é proposição para longo prazo (DAVIS, 1972 apud SOUSA, 1978, p. 11).

No contexto destas referências específicas sobre clima organizacional, encontramos as abordagens de Ernani Xavier (1973). Para esse autor, clima organizacional é sinônimo de “meio ambiente psicológico da organização”, “atmosfera de trabalho” e “personalidade organizacional” (SOUSA, 1978).

Segundo Xavier (1973 apud SOUSA, 1978, p. 12), “a personalidade de uma organização é o composto das diversas personalidades individuais que vivem dentro dela. É complexa a análise, mas, ao mesmo tempo, dá sentido a qualquer levantamento do clima organizacional”.

As medidas de clima organizacional são medidas de personalidade individual, porém existem outros fatores, como competição, mudanças tecnológicas, ambiente físico, normas internas, benefícios, variáveis econômicas, padrões de liderança, padrões de comunicação, padrões de objetivos e de processo decisório (XAVIER, 1973 apud SOUSA, 1978).

Xavier (1973 apud SOUSA, 1978, p. 13) considera que “a atmosfera psicológica seria imperceptível, caso não tivesse reflexo direto, constatável e concreto sobre a satisfação, motivação e o moral industrial, que são fatores diretos de

produtividade”.

Ainda nos achados específicos, Kolb, Rubin e McIntyre realizaram estudo de clima organizacional relacionando-o com os três motivos sociais de McClelland: realização, afiliação e poder. Segundo esses autores:

Qualquer grupo ou organização é feita de indivíduos, cada um dos quais tem seu padrão único motivacional. [...] os padrões motivacionais dos membros da organização se combinam com os estilos de liderança das pessoas-chave, as normas e valores da organização e a estrutura da organização, criando o clima psicológico organizacional. Esse é um conceito importante para o administrador compreender, porque é através do clima organizacional efetivo que ele pode ‘administrar a motivação’ dos seus empregados. A eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais (KOLB et al, 1971 apud SOUSA, 1978, p. 13).

Por fim, Sousa (1978) relata referências em conexão com mudança planejada. Essas referências não serão tratadas aqui, pois extrapolaria o assunto tratado no presente estudo.

Abordando o conceito de clima organizacional, Sousa (1978, p. 37-38) o entende como:

[...] um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. [...] O clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima.

Para Litwin (apud LUZ, 2003, p. 10), “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Ou seja, o clima organizacional refere-se às percepções que os funcionários têm a respeito do ambiente organizacional de acordo com suas qualidades, propriedades e atributos, sendo essas percepções exercem influência no modo de agir, de se comportar.

Coda (apud LUZ, 2003, p. 11) ensina que clima indica o grau de satisfação dos membros da empresa quanto aos aspectos da cultura ou realidade da organização, como “políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa,

processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa”.

Luz (2003, p. 12-13) compreende o clima de uma organização como sendo “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. [...] é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Destaca-se que o clima organizacional se refere às percepções em um dado momento, como destacado por Luz. Significa que as percepções dos funcionários quanto ao ambiente organizacional podem variar de momento para momento. Sendo positivo ou negativo de acordo com o contexto que a organização se situa.

Luz (2003) destaca que existe uma transversalidade nos conceitos de clima organizacional. Segundo ele, pelo menos três palavras-chave podem ser encontradas nos conceitos dos diversos autores que tratam do tema: satisfação e percepção (dos funcionários) e cultura (organizacional).

Para Luz (2003, p. 13), satisfação diz respeito à “relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização”. A percepção dos funcionários compreende os diversos aspectos da empresa que podem influenciá-los, tanto positiva quanto negativamente.

Nas palavras de Luz (2003, p. 13), [...] “se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim”.

Quanto ao termo cultura organizacional, Luz (2003, p. 13) ensina que muitos autores tratam clima e cultura como conceitos parecidos, uma vez que essa influencia o clima da empresa. Porém ele destaca que clima e cultura “são faces de uma mesma moeda, são questões complementares”.

Segundo Martins (2008, p. 29), o conceito de clima organizacional é importante para se compreender o “modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. Para a autora, o clima organizacional refere-se “às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano”.

Neste aspecto, o clima organizacional influencia a satisfação, o rendimento e a motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho (MARTINS, 2008).

O clima organizacional possibilita “identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes

da vida organizacional”, sendo que essas percepções formam a estrutura do clima organizacional (MARTINS, 2008, p. 29).

Neste contexto, o clima organizacional diz respeito às “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais”, como ensina Toro (2001 apud MARTINS, 2008, p. 31). Diz respeito ainda aos aspectos que permitem identificar os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram uma organização.

2.2.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Antes de solucionarmos um problema é preciso diagnosticar a situação atual, identificar o problema e os motivos que o causa. Isso se aplica também nos processos de gestão pessoas e demais áreas da organização, onde é necessário, antes de se iniciar o planejamento da ação corretiva, saber a real situação e os problemas que ocorrem (FERREIRA, 2015).

Ferreira (2015, p. 71) ensina que “uma das ferramentas mais eficazes no diagnóstico de problemas é a pesquisa de clima organizacional, que permite mapear e analisar a situação que a empresa está vivendo e utilizar esses dados como base para ações corretivas”.

Pesquisa de clima organizacional é um instrumento que permite o levantamento do clima organizacional com o objetivo de verificar o grau de satisfação dos empregados quanto à organização (FERREIRA, 2015).

Tal instrumento possibilita realizar uma análise do ambiente organizacional em diversos aspectos, com base nas percepções dos funcionários da organização. Por meio dele, pode-se “detectar o grau de satisfação dos funcionários em um dado momento em relação a diversos aspectos e verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização”, conforme expõe Ferreira (2015, p. 71).

Consoante Ferreira (2015), a pesquisa de clima possibilita planejar e implementar ações de melhoria no ambiente interno, assim como a participação dos funcionários na empresa por meio de suas opiniões, o que impacta na satisfação e produção (quantitativa e qualitativa) dos empregados, uma vez que eles se sentem ouvidos, respeitados e corresponsáveis pela organização.

De acordo com Bispo (2006, p. 260), “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”.

Gomes (2004 apud FERREIRA, 2015, p.72) destaca que a pesquisa de clima oferece muitas contribuições para a gestão de pessoas, de forma que:

[...] possibilita o crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a otimização da comunicação, a diminuição da burocracia, a identificação das necessidades de treinamento, a integração entre os diversos processos e áreas da empresa e a otimização das ações gerenciais, tornando-as mais consistentes.

Conforme Ferreira (2015, p. 76), “existem três técnicas principais de pesquisa de clima organizacional: o questionário, a entrevista e o painel de debates”.

Além desses instrumentos, Oliveira (1995) recomenda que outras técnicas de pesquisa sejam usadas, a exemplo das de natureza qualitativa, como a observação (participante ou não), a análise de incidentes críticos e a análise documental.

Dessa forma, verifica-se que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento relevante para a coleta de dados sobre a percepção dos funcionários em relação a organização que trabalham, de maneira que os resultados possam ser utilizados por ela para solucionar problemas em diversas áreas de sua estrutura, principalmente a de gestão de pessoas.

2.3 MOTIVAÇÃO

A temática da motivação integra a Teoria Comportamental da Administração, a qual foi iniciada em 1947 por Herbert A. Simon ao publicar o livro intitulado *Comportamento Administrativo* (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), o comportamento organizacional é explicado pela Teoria Comportamental através do comportamento individual das pessoas, sendo que – para poder explicar tal comportamento – é necessário estudar a motivação humana, que é um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração.

A motivação humana tornou-se objeto de estudos de diversos autores, dos quais podemos destacar Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland e

outros. Pode-se dizer que um dos motivos para a realização desses estudos se justifica pelo fato de que:

Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 2014, p. 128).

Hersey e Blanchard (2014, p. 17) ensinam que “o estudo da motivação e do comportamento procura responder a intrincadas questões sobre a natureza humana”.

Para Udo (2003 apud RIBAS; SALIM, 2015, p. 329), “O estudo da motivação comporta a busca de princípios (gerais) que nos auxiliem a compreender por que seres humanos e animais em determinadas situações escolhem, iniciam e mantêm determinadas ações”.

Dessa forma, conhecer as necessidades que os humanos têm torna-se primordial para entender como se comportam, possibilitando a utilização da motivação humana como ferramenta de Gestão de Pessoas que proporcione melhorias na qualidade de vida no ambiente organizacional. Ademais, conhecer as necessidades humanas permite aos administradores entender o comportamento das pessoas, os porquês do comportamento passado, e, também, prever, modificar e até controlar a forma de se comportar no futuro (HERSEY; BLANCHARD, 2014).

De forma ampla, motivação pode ser compreendida como a “modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação” (PIÉRON, 1964 apud CASADO, 2002, p. 248).

Casado (2002) define, de maneira estrita, motivação como sendo o impulso que leva à ação, traduzindo-se também como necessidade ou tendência.

Conforme Robbins (1999, p. 109), motivação diz respeito ao “resultado da interação entre indivíduos e a situação”. Segundo o autor, motivação é definida como “a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Assim, motivação é o processo de concentração de esforços que conduz o ser humano à ação para atingir metas organizacionais e satisfazer necessidades individuais.

Com esse introito sobre a origem e os conceitos sobre motivação, abordasse

a seguir sobre as teorias motivacionais mais aceitas e consagradas.

2.3.1 Teorias motivacionais

Casado (2002, p. 251) ensina que muitas teorias explicam a motivação, sendo que cada uma tem sua forma peculiar de explicá-la. Para a autora, essas teorias “são a expressão de uma maneira especial de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema”.

As teorias motivacionais podem ser classificadas em duas linhas teóricas básicas, conforme ensinam Pérez-Ramos (1990): teorias de conteúdo; e teorias de processo.

As teorias de conteúdo referem-se àquelas que explicam quais fatores motivam as pessoas, isto é, fazem referência aos fatores internos do indivíduo e aos externos do ambiente. Esta teoria é mais estática e descritiva, e busca responder o questionamento: o que motiva o homem? Por outro lado, as teorias de processo são aquelas que explicam como funciona a motivação, uma vez que objetivam compreender os processos cognitivos que influenciam o comportamento humano. As teorias de processo caracterizam-se por ser mais dinâmicas, e visam responder: como acontece a motivação? (RIBAS; SALIM, 2015).

A Figura 2 traz as respectivas teorias motivacionais de acordo com a classificação por conteúdo e por processos:

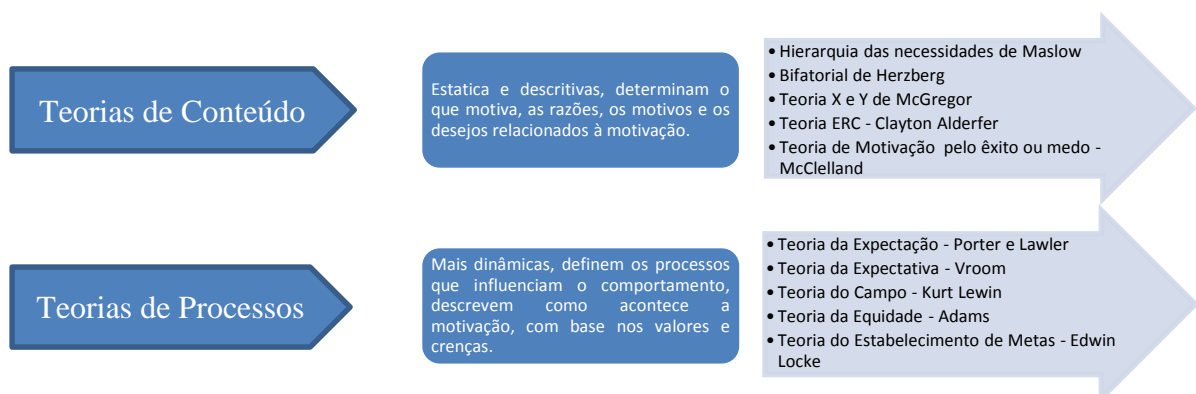


Figura 2. Linhas teóricas básicas da motivação.

Fonte: Ribas e Salim (2015).

2.3.2 Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades é a mais lembrada quando se trata de motivação, a qual foi formulada por Abraham Maslow em 1943. Para Maslow, a motivação é algo constante, infinito e complexo que é encontrado em todos os seres humanos (CASADO, 2002).

Nas próprias palavras de Maslow,

O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo (MASLOW, 1954 apud CASADO, 2002, p, 251).

Maslow propôs ainda que existe uma ordem de predominância nos desejos, de forma que desejar algo implica a ocorrência da satisfação de outros desejos (CASADO, 2002). Significa que antes de satisfazer um desejo é preciso satisfazer outro que seja mais predominante.

Nos dizeres de Robbins (1999, p. 110), “à medida que cada uma dessas necessidades se torna substancialmente satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante”.

Para Chiavenato (2014, p. 128), a hierarquia das necessidades de Maslow dispõe que:

[...] as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e influência e que pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as necessidades mais elevadas (autorrealização).

A formulação de Maslow propôs que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de auto-realização.

Essas cinco necessidades foram separadas por Maslow em ordens mais altas e mais baixas, isto é, as necessidades fisiológicas e de segurança pertencem ao nível mais baixo, enquanto que as sociais, de estima e de auto-realização fazem parte do nível mais alto, como demonstra a Figura 3. A diferença entre esses dois níveis é que

as necessidades de alto nível são satisfeitas internamente dentro da pessoa, e as necessidades de baixo nível são satisfeitas externamente através de benefícios (ROBBINS, 1999).

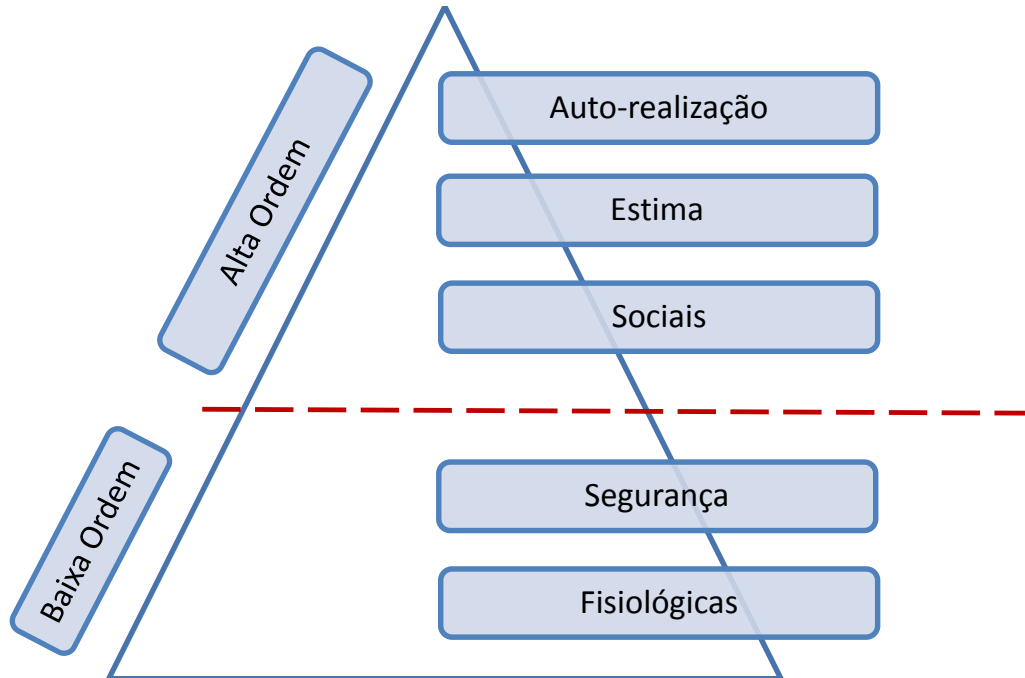


Figura 3. Hierarquia das necessidades humanas de Maslow.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na teoria.

As necessidades fisiológicas, nível mais baixo, são aquelas representadas pela fome, sede, abrigo (frio ou calor), sono e repouso (cansaço), sexo e outras de caráter corporais. Conforme Chiavenato (2014), as necessidades fisiológicas são aquelas ligadas à sobrevivência do indivíduo e à preservação da espécie, as quais são instintivas e nascem com o indivíduo. Além disso, é a necessidade humana mais premente, o que significa dizer que uma vez que ela não esteja satisfeita, ela dominará o comportamento do indivíduo.

O segundo nível das necessidades humanas é a segurança. Aqui representada pela necessidade de proteção, estabilidade e segurança contra ameaça, privação. Surgem geralmente após o relativo atendimento das necessidades fisiológicas.

Após a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, passa-se para as necessidades sociais, ou seja, necessidades de associação, participação, aceitação, amizade, afeto e amor (CHIAVENATO, 2014). Nas palavras de Casado (2002), “o indivíduo necessitará estar com amigos e sentir-se estimado por eles,

desejará ser querido e estabelecer relações afetivas e irá entregar-se mais que tudo à busca desses desejos”.

A quarta necessidade humana proposta por Maslow é a de estima, a qual se refere à forma como o indivíduo se vê e se avalia (CHIAVENATO, 2014). São fatores interno de estima, que surgem após a relativa realização das necessidades anteriores, que “envolvem autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status, prestígio e consideração”, como ensina Chiavenato (2014, p. 129).

Para Casado (2002, p. 252),

As pessoas saudáveis, segundo Maslow, têm o desejo de uma avaliação positiva e estável de si mesmas, de auto-respeito e auto-estima, além da apreciação dos demais”. A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força e percepção de ser útil no mundo, enquanto sua frustração gera sentimentos de inferioridade e impotência, que podem originar reações não só negativas como também neuróticas.

A última necessidade proposta por Maslow encontra-se no topo da pirâmide, da hierarquia das necessidades. Isso porque a necessidade de auto-realização só se manifesta quando satisfeitas todas as demais necessidades. Na necessidade de auto-realização o homem expressa seu potencial único e seu autodesenvolvimento contínuo. Nos dizeres de Maslow (1954 apud CASADO, 2002, p. 253), “a necessidade de realização total é o desejo de chegar a ser, cada vez mais, o que se é”.

Percebe-se que a teoria da hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow buscou explicar que os indivíduos buscam satisfazer suas necessidades levando em consideração uma hierarquia entre elas, de forma que o impulso para satisfazer as de alta ordem (auto-realização) só ocorrerão depois de satisfeitas as de baixa ordem (fisiológicas).

Apesar de ser uma teoria amplamente reconhecida, vale enfatizar que ela não é uma teoria validada, pois Maslow não forneceu substanciação empírica para ela. Robbins (1999) explica que ela teve um reconhecimento amplo entre os gerentes praticantes, o que pode ser explicado pela lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de entendimento. Chiavenato (2014) vai neste mesmo sentido ao dizer que sua ampla aceitação reside na sua validade de sentido comum.

Consoante Chiavenato (2014), “várias pesquisas não confirmaram cientificamente a teoria de Maslow, e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem estruturada e oferece um esquema orientador e útil para o

administrador”.

2.3.3 Teoria X e Teoria Y

A Teoria X e Teoria Y foi proposta por Douglas McGregor. Sua proposição vê o ser humano sob duas perspectivas: uma negativa (Teoria X) e outra positiva (Teoria Y). Conforme Chiavenato (2014, p. 141), McGregor

[...] compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

Robbins (1999) expõe que McGregor, após ver a forma como gerentes lidavam com empregados, “concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições”.

Pela Teoria X, as pressuposições negativas dos gerentes sobre os seres humanos são (CHIAVENATO, 2014, p. 142):

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza: evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais;
- Falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência;
- O homem é basicamente egocêntrico, e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- A sua própria natureza leva-o a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo;
- A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração.

Para Chiavenato (2014, p. 142), essas premissas da Teoria X “reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização”.

Neste sentido, Chiavenato (2014, p. 142-143) expõe que tal Teoria bitola a iniciativa individual, aprisiona a criatividade e estreita a atividade profissional por meio do método e da rotina de trabalho. Para ele, a Teoria X “força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais”.

Por outro lado, a Teoria Y tem pressuposições positivas sobre os seres humanos, a qual supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos (ROBBINS, 1999).

A Teoria Y representa a moderna concepção de administração, pois leva em consideração a Teoria Comportamental. Suas concepções e premissas sobre a natureza humana são atuais e sem preconceitos, conforme ensina Chiavenato (2014).

As pressuposições dessa Teoria dispõem que (CHIAVENATO, 2014, p. 143):

- As pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar. O trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível). A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar;
- As pessoas não são, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim como resultado de sua experiência profissional negativa em outras empresas;
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidade. O funcionário deve exercitar autodireção e controle a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais;
- O homem médio aprende a aceitar e a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são consequências da experiência insatisfatória de cada pessoa, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas. Esse comportamento não é causa: é efeito de alguma experiência negativa em alguma empresa;
- A capacidade de imaginação e criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente – e não escassamente – distribuída entre as pessoas. Nas condições da vida moderna, as potencialidades intelectuais das pessoas são apenas parcialmente utilizadas.

Ao contrário da Teoria X, a Teoria Y tem “um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos”, como explica Chiavenato (2014, p. 144).

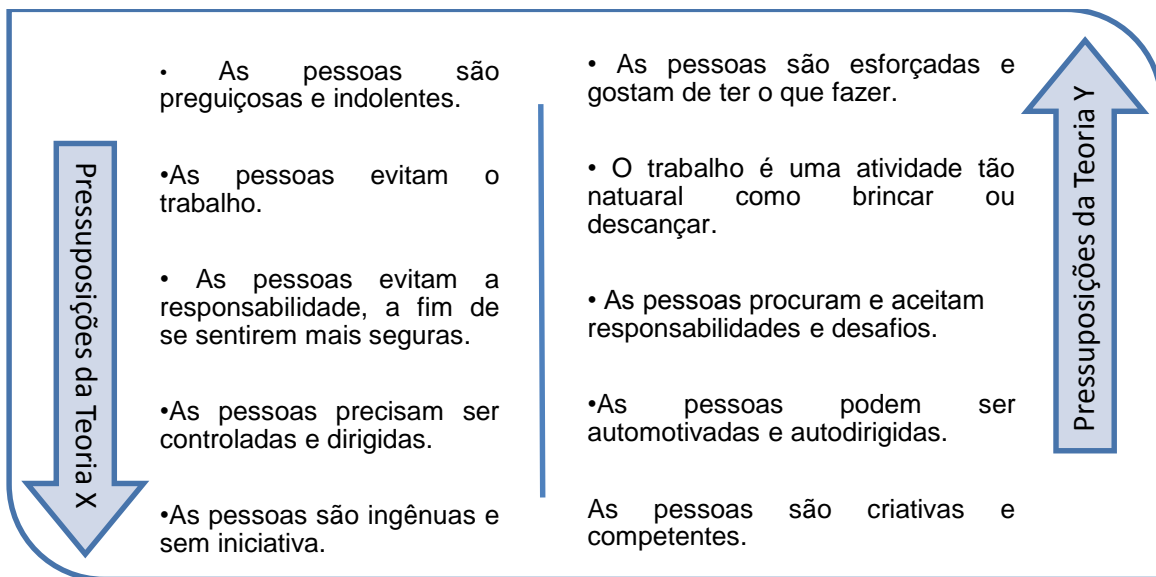


Figura 4 – Teoria X e Teoria Y e as diferentes concepções sobre a natureza humana.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Pelo que foi visto, a Teoria X e Teoria Y são opostas entre si em suas pressuposições. De um lado há a Teoria X que vê a natureza humana de forma negativa e de outro há a Teoria Y que enxerga o ser humano com uma natureza inerentemente positiva.

2.3.4 Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg em meados dos anos 1950. Herzberg estudou inicialmente as teorias de motivação que já existiam, mas a partir de uma revisão conceitual, realizou uma pesquisa com 200 indivíduos, entre engenheiros e contadores (CASADO, 2002).

De acordo com Casado (2002), a pesquisa de Herzberg indicou como resultado que o homem tem dois blocos de necessidades: um representado pelos fatores de natureza intrínseca e outro por fatores de natureza extrínseca. Com base nesses dois blocos a teoria dos dois fatores foi formulada por Herzberg, onde um dos

fatores ficou conhecido como fatores de motivação (intrínsecos) e o outro como fatores de higiene (extrínsecos).

Os fatores intrínsecos (motivacionais) referem-se ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas pelas pessoas. Esses fatores geralmente estão sob o controle dos indivíduos, uma vez que se relacionam com o que eles fazem e desempenham. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, bem como dependem das tarefas realizadas pelos indivíduos no trabalho. Ademais, os fatores intrínsecos são conhecidos como satisfactores, uma vez que se ligam à satisfação dos indivíduos, consoante ensina Chiavenato (2014).

Por outro lado, os fatores extrínsecos (higiênicos) relacionam-se aos que estão no ambiente que cerca as pessoas, assim como abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas, isso porque essas condições são decididas e controladas pelas empresas. Fatores extrínsecos são chamados também de insatisfactores, pois relacionam-se com a insatisfação (CHIAVENATO, 2014).

Entre os fatores extrínsecos podemos citar: salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, e regulamentos internos como cita Chiavenato (2014).

Segundo Casado (2002),

Na teoria dos dois fatores, um deles se relaciona com a satisfação (fatores de motivação) e outro com insatisfação (fatores de higiene). Eles não são vistos em um mesmo *continuum*, pois fatores de dimensões diferentes. A alta satisfação não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação e está relacionada à natureza do trabalho em si. Assim, o oposto de *satisfação* não é insatisfação, e sim *não-satisfação*. Da mesma forma, o oposto de *insatisfação* não é satisfação, e sim *não-insatisfação*.

Nas palavras de Chiavenato (2014),

Quando fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados [...]. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. [...] Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são

precários, eles evitam a satisfação.

Essa explicação pode ser visualizada na figura 5 a seguir:

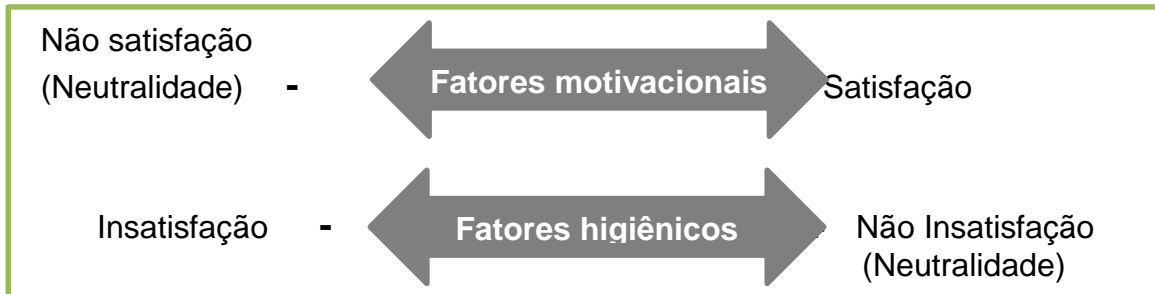


Figura 5 – Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como entidades separadas.

Fonte: Chiavenato (2014).

Em síntese, a teoria dos dois fatores criou dois grupos de fatores que orientam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, sendo um ligado aos fatores intrínsecos (motivacionais) e outro ligado aos fatores extrínsecos (higiênicos). Este faz referência aos fatores que estão no ambiente das pessoas e às condições de trabalho das organizações, aquele se refere ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que as pessoas executam.

2.3.5 Teorias contemporâneas de motivação

As três primeiras teorias motivacionais tratadas anteriormente representam as mais consagradas, conhecidas e as melhores explicações para a motivação do empregado, mesmo que muito atacadas e questionadas em termos de validade (ROBBINS, 1999).

As próximas teorias integram as chamadas teorias contemporâneas de motivação, as quais têm em comum um grau razoável de documentação de suporte válido. Essas teorias são chamadas de contemporâneas não por causa da sua criação mais recente, mas sim porque explicam a motivação dos empregados em seu estágio mais atual (ROBBINS, 1999).

As teorias motivacionais contemporâneas são: Teoria ERC; Teoria das necessidades de David McClelland; Teoria da fixação de objetivos ou metas; Teoria da equidade; Teoria da expectativa; e Teoria do reforço, que serão abordadas a seguir.

2.3.6 Teoria ERG

A teoria ERG (ou ERC) foi formulada por Clayton Alderfer em 1969 a partir de seu interesse por estudar os fatores da teoria da hierarquia das necessidades humanas apontados por Abraham Maslow. A partir de pesquisas, Alderfer propôs uma revisão da hierarquia das necessidades de Maslow, de forma que ela se tornasse mais empírica, mais válida (ROBBINS, 1999; CASADO, 2002).

A proposta de Alderfer para a teoria ERC parte do pressuposto que os processos motivacionais também obedecem uma hierarquia, entretanto com algumas diferenças em comparação à teoria de Maslow (CASADO, 2002).

Segundo a revisão proposta por Alderfer, existem três níveis de necessidades que formam a sigla ERG (ERC): Existence (existência); Relatedness (relacionamento); e Growth (crescimento), sendo que esses três níveis combinam os cinco grupos de necessidades de Maslow (MAXIMIANO, 2012; CASADO, 2002).

O nível de necessidade existência abrange as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, e corresponde às exigências materiais humanas básicas. O nível relacionamento equivale às necessidades sociais e ao componente externo de estima de Maslow, que representa o desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes. Por fim, o nível crescimento relaciona-se à necessidade de auto-realização e ao componente interno de estima proposto por Maslow, o qual significa o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal (CASADO, 2002).

Como observado, a teoria de Alderfer obedece uma hierarquia assim como a de Maslow, porém o que a difere desta é que Alderfer acreditava que a satisfação das necessidades não ocorre de forma sequencial, mas sim simultânea (MAXIMIANO, 2012).

O que significa dizer que “se para Maslow uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades menores já foram atendidas, na abordagem de Alderfer todos os níveis atuam simultaneamente”, consoante ensina Casado (2002, p. 253).

Outra diferença da teoria ERC para a teoria de Maslow é que existe um componente de regressão na dinâmica da motivação, isto é, a falta de satisfação de uma necessidade aumenta a importância das necessidades de níveis mais baixos (CASADO, 2002).

Para Robbins (1999, p. 112),

A hierarquia de necessidades de Maslow segue uma progressão rígida, como uma escala. A teoria ERC não supõe que exista uma hierarquia rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser substancialmente gratificada antes que alguém possa seguir em frente. [...] A teoria ERC também contém uma dimensão frustração-regressão. [...] observando que, quando o nível de uma necessidade de alta ordem é frustrado, tem lugar o desejo do indivíduo de elevar uma necessidade de nível mais baixo.

Em síntese, a teoria ERC é uma revisão da hierarquia das necessidades de Maslow, o que a tornou mais válida. Alderfer concorda que a satisfação de necessidades mais baixas leva ao desejo de satisfazer as necessidades mais altas, entretanto discorda ao afirmar que a satisfação de necessidades ocorre de maneira simultânea. Além disso, afirma que existe o fator frustração-regressão, uma vez que a frustração de uma necessidade de alta ordem dá lugar para o desejo de satisfazer a necessidade de nível mais baixo.

2.3.7 Teoria das necessidades de McClelland

A teoria das necessidades de David McClelland é fruto dos trabalhos inspiradores desenvolvidos por ele e seus colaboradores, que se dedicaram a investigar os motivos de sucesso, afiliação e poder na dinâmica do comportamento humano. Pode-se dizer que essa teoria surgiu a partir dos trabalhos desenvolvidos por McClelland, Atkinson, Clark & Lowell em 1953, e aprofundados em outros trabalhos com seus associados (e.g., Koestner & McClelland, 1992; McClelland & Koestner, 1992; McClelland, 1961, 1962, 1965, 1972, 1975, 1982, 1987, 1989; McClelland & Pilon, 1983; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976; apud REGO; LEITE, 2003).

Segundo a teoria de MacClelland, existem três necessidades específicas que orientam a dinâmica do comportamento humano: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de filiação, como pode ser verificado na Figura 6 a seguir (CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2012).

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de realização (achievement)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (affiliation)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (power)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Quadro 1 – Três necessidades estudadas por McClelland.

Fonte: Maximiano (2012, p. 269).

Segundo Maximiano (2012, p. 269), as necessidades da teoria de McClelland “se encaixam nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam”. Para o autor, McClelland entende que as pessoas do tipo nAch têm necessidade de realização porque:

Escolhem metas que são desafiadoras, porém viáveis; Não arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar; Dão mais importância à realização da meta que às possíveis recompensas; Precisam de feedback específico sobre seu desempenho; Dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível.

Para Rego e Leite (2003, p. 185),

O motivo de sucesso representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de feedback tendo em vista melhorar o desempenho. As pessoas fortemente motivadas para o sucesso aspiram a metas elevadas mas realistas, tomam iniciativa, tendem a ser “irrequietas” na sua actividade e a ser bem sucedidas como empreendedoras.

Por outro lado, pessoas do tipo nAff necessitam satisfazer desejos de associação, porquanto valorizam as relações humanas. Nesta necessidade, as pessoas não se preocupam com realizações e dão preferência às atividades que proporcionam contatos com outras pessoas (MAXIMIANO, 2012).

Rego e Leite (2003, p. 185) entendem que “o motivo afiliativo representa uma orientação por relações “quentes” e amistosas. As pessoas vincadamente motivadas

para a afiliação tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam atuar irada e defensivamente sob condições de ameaça”.

Segundo Maximiano (2012, p. 270):

A capacidade de satisfazer à necessidade de filiação é influenciada pelo ambiente que cerca a pessoa e por suas habilidades interpessoais. Porém, as pessoas que têm grande necessidade de filiação frequentemente sofrem de carência de habilidades interpessoais. Muitas vezes, as necessidades deste tipo são atendidas pela organização informal, em atividades que ficam fora do horário normal de trabalho, tais como almoço ou conversas de corredor. Os nAffs dão mais valor ao relacionamento que à realização de tarefas, o que pode ser prejudicial porque inviabiliza a liderança e leva à conformidade social sega. Quando o nAff está satisfeito com seu trabalho, normalmente o *turnover* e o absenteísmo diminuem.

Por fim, pessoas com alto nível de nPow, com elevada necessidade de poder, procuram cargos que dão poder e buscam influenciar as pessoas e seu ambiente, como ensina Maximiano (2012). Neste tipo de necessidade,

Pode-se satisfazer à necessidade de poder de muitas maneiras (controle de recursos, informação e pessoas). Normalmente, a necessidade de poder desconsidera o valor material – o que importa é o que se consegue fazer com o poder. Normalmente, pode-se contar com os nPows para realizar atividades extras. (MAXIMIANO, 2012, p. 270).

Nos ensinamentos de Rego e Leite (2003, p. 185),

O motivo de poder envolve uma orientação para o prestígio, a busca de posições de influência, a assunção de riscos elevados, e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação.

Para Maximiano (2012, p. 270), McClelland considera que as pessoas com elevada necessidade de poder têm duas orientações, uma pessoal e outra institucional. Segundo o autor, “o poder pessoal é perigoso porque pode conduzir à tentativa de dominação, ao passo que o poder institucional é benéfico porque enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado, recompensas equitativas e o bem da organização”.

Segundo Chiavenato (2014, p. 139), “a abordagem de McClelland está intimamente ligada às necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow e corresponde aos fatores motivacionais de Herzberg”.

Em suma, a teoria das necessidades de McClelland enfoca três necessidades específicas que orientam o comportamento humano. Segundo ele, o ser humano tem necessidade de realização, poder e filiação.

2.3.8 Teoria da determinação de objetivos ou metas

A teoria da determinação de metas (ou objetivos) foi apresentada por Edwin Locke no final dos anos 60. Segundo a teoria de Locke, as pessoas têm necessidade de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas, sendo que a definição de metas claras e específicas para os trabalhadores contribui para a satisfação das necessidades dos indivíduos (CASADO, 2002).

Conforme Casado (2002, p. 255), Locke assinalava:

[...] que metas com razoável grau de dificuldade e definidas com a participação dos empregados produzem melhores resultados do que metas muito fáceis ou que foram definidas sem a participação dos envolvidos na sua consecução. A participação aumenta a aceitação da meta, o que a torna mais atraente para o trabalhador.

Segundo Robbins (1999, p. 115), a teoria de Locke “propôs que as intenções de trabalhar em direção a uma meta são a principal fonte de motivação de trabalho”. Ou seja, o autor no diz que quando se tem metas claras e definidas, elas informam aos empregados o que precisa ser feito, bem como o quanto de esforço será necessário empregar.

Para Robbins (1999, p. 115), “[...] as metas específicas melhoram o desempenho; que metas difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que metas fáceis; e que feedback leva a melhor desempenho do a falta de feedback”.

Casado (2002, p. 255) nos ensina que:

Se o feedback fornecido pelo supervisor é importante e ajuda o empregado a manter seu desempenho alinhado com os objetivos, maior ainda é a importância do feedback autogerado, no qual o empregado tem meios para avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços.

De acordo com Robbins (1999), além do feedback outros três fatores influenciam a relação metas-desempenho, que são: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional.

De acordo com Robbins (1999, p. 115),

A teoria de determinação de metas pressupõe que um indivíduo está *comprometido* com a meta, isto é, determinado a não diminuir ou abandonar a meta. Isto tem maior probabilidade de ocorrer quando as metas são tornadas públicas, quando o indivíduo tem um lugar de controle interno e quando as metas são autodeterminadas, em vez de designadas.

Para Robbins (1999) a auto-eficácia diz respeito à crença do indivíduo de que ele é capaz de desempenhar a tarefa, sendo que quanto mais alta a auto-eficácia, mais confiança se terá na capacidade de ter sucesso numa tarefa.

Por último, Robbins se refere à cultura nacional para dizer que a teoria da determinação de metas é limitada a este fator, ou seja, a teoria é limitada culturalmente.

Em conclusão, a teoria da determinação de metas de Locke veio para dizer que as pessoas precisam de objetivos claros e diretrizes bem definidas. Nas palavras de Robbins (1999, p. 116), “as intenções – na medida em que são articuladas em termos de metas difíceis e específicas – são uma potente força motivadora”.

2.3.9 Teoria da equidade

A teoria da equidade ou da comparação social é relativamente nova em comparação com as demais, bem como é diferente dos modelos anteriores no que se refere à formulação.

A teoria da equidade não foi formulada por um autor ou estudioso específico, pois “resultou de trabalhos independentes, porém convergentes, de vários estudiosos que trabalharam sob os mesmos parâmetros gerais”, conforme ensina Casado (2002), p. 255). Apesar de não ter estudiosos específicos para a teoria, destacasse os estudos de E. Lawler sobre a teoria da equidade, segundo o qual, em suas inúmeras pesquisas sobre equidade, as pessoas tendem a superestimar os salários daqueles aos quais se compraram. (CASADO, 2002).

Segundo Casado (2002), a teoria da equidade inclui formulações sobre dissonância cognitiva de Festinger (1960) e as reflexões sobre equidade e iniquidade elaboradas por Adams em 1975.

Neste sentido, Maximiano (2012, p. 262) expõe que:

A dissonância cognitiva [...] é o que as pessoas sentem quando percebem a falta de equidade. Há desarmonia entre a expectativa de igualdade e o que acontece na realidade: alguns esforçam-se menos e conseguem mais, ou vice-versa. A teoria da equidade ajuda a entender a reação das pessoas à distribuição das recompensas no grupo de trabalho e sua influência sobre a motivação.

Destaca-se que a teoria da equidade é uma teoria de processo, ao contrário das teorias de conteúdo de Maslow e Herzberg. Ademais, como enfatiza Casado (2002, p. 255), “enquanto outras teorias consideram o conteúdo objetivo do trabalho ou as características das necessidades individuais”, a teoria da equidade considera que “é a percepção da equidade que estimula o comportamento e traz a satisfação”.

Para Casado (2002, p. 255), o tema central desta teoria motivacional “é que o maior determinante do desempenho e da satisfação no trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional”.

Segundo Maximino (2012, p. 262), “o ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos”. Nas palavras do autor,

Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra. Idealmente, deve haver equidade e equilíbrio. As premissas da teoria da equidade estabelecem que as pessoas sempre fazem comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade (MAXIMIANO, 2012, p. 262).

Neste mesmo sentido, Robbins (1999, p. 116) ensina que “os empregados fazem comparações de insumos e resultados de seus trabalhos relativos aos de outros”. Segundo ele, “percebemos o que ganhamos de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que colocamos nele (insumos) e, então, comparamos nossa proporção resultados-insumos com a proporção-insumos de outros que sejam relevantes”, conforme resumido na figura 7.

Comparações Proporcionais*	Percepção
$R/I_A < R/I_B$	Injustiça devido a estar sub-recompensado
$R/I_A = R/I_B$	Equidade
$R/I_A > R/I_B$	Injustiça devido a estar super-recompensado

*Onde R/I_A representa o empregado e R/I_B representa os outros relevantes.

Quadro 2 – Teoria da Equidade.

Fonte: Robbins (1999).

De acordo com Robbins (1999, p. 117) – e no mesmo sentido Maximiano (2012) –, existem quatro tipos de referenciais de comparação que são usados pelos empregados:

1. Auto-dentro: as experiências de um empregado numa posição diferente dentro da sua atual organização;
2. Auto-fora: as experiências de um empregado numa situação ou posição fora da sua atual organização;
3. Outro-dentro: um outro indivíduo ou grupo de indivíduos dentro da organização do empregado;
4. Outro-fora: um outro indivíduo ou grupo de indivíduos fora da organização do empregado.

Robbins (1999) e Maximiano (2012) concordam também que a percepção da falta de equidade pelo empregado pode motivá-lo a escolher seis tipos de comportamentos: Mudar seus insumos; mudar seus resultados; distorcer percepções de si mesmo; distorcer percepções de outros; escolher uma referência diferente; deixar o campo.

Dessa forma, Robbins (1999, p. 118) expõe que:

A teoria da equidade reconhece que indivíduos se preocupam não apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços mas também com a relação desta quantidade com o que os outros recebem. Eles fazem julgamentos conforme a relação entre seus insumos e resultados e os insumos e resultados de outros. Com base nos insumos de uma pessoa, como esforço, experiência, educação e competência, esta pessoa compara resultados como níveis de salário, aumentos, reconhecimento e outros fatores. Quando as pessoas percebem um desequilíbrio em sua proporção resultado-insumo relativo a outros, é criada a tensão. Esta tensão fornece a base para a motivação, conforme as pessoas lutam pelo que elas percebem como equidade e justiça.

Assim, a teoria da equidade é uma teoria motivacional que é explicada por meio da percepção de equidade ou iniquidade que o empregado tem, de forma que essa percepção estimula o comportamento e traz satisfação. Em outros termos, a motivação é influenciada tanto por recompensas relativas como por recompensas absolutas, como ensina Robbins (1999).

2.3.10 Teoria da expectativa

Victor Vroom foi o responsável pela proposição desta teoria em 1964, a qual é amplamente aceita devido a maioria das suas evidências da pesquisa (ROBBINS, 1999).

A teoria da expectativa (ou expectância) é considerada uma teoria de processo, uma vez que identifica relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento das pessoas. O foco de estudo desta teoria é a relação entre variáveis (resultado e insumos) mais do que a variável (por exemplo, fator de satisfação) em si mesma (CASADO, 2002).

Para Robbins (1999, p. 118), “a teoria da expectativa argumenta que a força de uma tendência para atuar de uma certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração que aquele resultado exerce no indivíduo”.

Segundo a proposta de Vroom (apud CASADO, p. 2002, p. 256), “as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são sempre relacionadas a eventos psicológicos presentes no comportamento”, sendo que esses pressupostos são explicados por ele através dos conceitos de valência, expectativa e força.

Na visão de Robbins (1999, p. 118-119), esses três conceitos da teoria enfocam três tipos de relações:

Relação esforço-desempenho (valência): A probabilidade percebida pelo indivíduo de que empregar uma dada quantidade de esforço levará ao desempenho; **Relação desempenho-recompensa (expectativa):** O grau em que o indivíduo acredita que atuar num nível especial levará à obtenção de um resultado desejado; **Relação recompensas-metas pessoais (força):** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais de um indivíduo e a atração destas recompensas potenciais para o indivíduo.

Conforme nos ensina Casado (2002, p. 257),

A teoria da expectativa vê o indivíduo com um ser pensante que tem desejos e crenças a atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos.

De acordo com Robbins (1999, p. 119), “a chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual de meta”.

Em suma, a teoria da expectativa explica que o comportamento humano é orientado por resultados, de forma que “a força da inclinação para uma ação depende da força da expectativa (probabilidade) de que o ato será seguido por um resultado de alta valência”, como ensina Casado (2002, p. 257).

2.3.11 Teoria do reforço

A teoria do reforço é um contraponto à teoria de determinação de metas, isso porque é uma abordagem behaviorista, a qual argumenta que o reforço condiciona o comportamento, ao contrário da teoria de determinação de metas que diz que os propósitos de um indivíduo orientam seus atos, sendo assim uma abordagem cognitiva (ROBBINS, 1999).

O ponto central defendido pela teoria do reforço recai sobre os aspectos ambientais, isso porque o comportamento é causado por aspectos ambientais. Confirmando isso, Robbins (1999, p. 116) assim ensina:

Você não tem que se preocupar [...] com eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento são os reforços – qualquer consequência que, imediatamente, se siga a uma resposta aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido.

Em outros termos, a teoria do reforço não se preocupa com o estado interior do indivíduo, mas sim com o que acontece a uma pessoa quando ela faz alguma coisa. Ou seja, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas, e se concentra em aspectos ambientais (ROBBINS, 1999).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a teoria do reforço tem como pressuposto fundamental o fato de que “as pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas”.

Assim, os comportamentos são condicionados a reforços que são determinados por experiências positivas e negativas.

Os reforços positivos são caracterizados por estímulos ou recompensas, ou por resultados que produzem satisfação, que fazem o comportamento repetir-se, como premiações, promoções e até elogios (MAXIMIANO, 2012).

Por outro lado, os reforços negativos são decorrências desagradáveis após algum comportamento. Ou seja, são punições aplicadas após um comportamento indesejável, as quais visam diminuir a frequência desse comportamento (MAXIMIANO, 2012).

Maximiano (2012) defende que os reforços negativos devem ser evitados, isso porque a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, mas o castigo parece não aumentar a probabilidade de evitá-la. O autor acrescenta ainda que o castigo é um método ruim de motivação, porquanto:

Os resultados do castigo não são tão previsíveis quanto os da recompensa; os efeitos do castigo não são tão permanentes quanto os da recompensa; os castigos são frequentemente acompanhados por atitudes negativas em relação a quem os aplicou e em relação à atividade que os produziu (MAXIMIANO, 2012, p. 261).

Sintetizando, a teoria do reforço enfatiza que o comportamento das pessoas para trabalhar é orientado por reforços positivos ou negativos, desconsiderando variáveis cognitivas e priorizando aspectos ambientais.

Neste capítulo foram abordados vários aspectos das teorias sobre motivação humana, as quais buscam explicar, cada uma com suas especificidades, como as pessoas se comportam.

Como visto, as teorias motivacionais são agrupadas em duas linhas teóricas: teorias de conteúdo; e teorias de processo. Sob o enfoque das teorias motivacionais de conteúdo foram abordadas as teorias da hierarquia de Maslow, bifatorial de Herzberg, Teoria X e Y de McGregor, teoria ERC de Clayton Alderfer e a teoria das necessidades de McClelland. Pelo enfoque das teorias motivacionais de processo foram abordadas as teorias de determinação de metas ou objetivos, da equidade, da

expectativa e do reforço.

Todas as teorias ajudam a entender o comportamento humano, mas também é preciso entender que elas não são a única força motivacional do comportamento, isso porque o clima organizacional molda o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização, como ensina Chiavenato (2014).

Assim, estabelecer uma relação entre clima organizacional e motivação é importante para conhecer o que motiva os indivíduos a trabalharem na organização, pois é através desta relação que se terá a integração entre objetivos individuais e objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Ander-Egg (1978 apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p.139) define pesquisa como um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Significa dizer que a pesquisa é feita de métodos e técnicas, que se constitui em um procedimento formal, com pensamento reflexivo e com tratamento científico, assim como é o caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Neste capítulo desenvolveu-se os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa, o qual divide-se em cinco seções: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização, área ou setor investigado; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Aborda-se nesta seção o tipo de pesquisa e faz-se uma descrição geral da pesquisa que objetivou avaliar os fatores do clima organizacional que influenciam a motivação dos servidores da Fundação Universidade de Brasília – FUB.

A pesquisa é classificada levando-se em consideração a taxonomia desenvolvida por Gil (1991) e Vergara (1998), para os quais ela pode ser dividida

quanto aos fins e quanto aos meios.

Em relação aos fins, a pesquisa caracteriza-se em descritiva e explicativa. Para Vergara (1998, p. 45), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Dessa forma, é descritiva porque visa expor as percepções dos servidores da Fundação Universidade de Brasília (FUB) quanto aos fatores de seu clima organizacional que influenciam em sua motivação. Por outro lado, a pesquisa é explicativa porque objetiva “tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos” (VERGARA, 1998, p. 45). Isto é, busca-se explicar quais fatores do clima organizacional influenciam a motivação dos servidores técnicos-administrativos da FUB.

Quanto aos meios, classifica-se a pesquisa como de campo, uma vez que se trata, conforme Vergara (1998, p. 45), de uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Neste caso, a investigação empírica será realizada através da aplicação de questionários online aos servidores para a coleta de dados primários para explicar a relação entre os fatores do clima organizacional e a motivação desses.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a técnica de uso do questionário classifica-se como observação direta extensiva, constituindo-se em um instrumento de coleta de dados com uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

A pesquisa é ainda classificada como quantitativa, porque buscou analisar, com base na coleta de dados, os fatores do clima organizacional que influenciam a motivação dos servidores da Fundação.

Segundo Oliveira (2008), baseado em Roesch (1999), “o método quantitativo é indicado para medir relações entre variáveis, tais como associação ou causa-efeito. É menos indicado para a representatividade e mais apropriado para encontrar associações e explicações.” Ainda segundo Oliveira (2008, p. 50), Richardson et al (1999) ensinam que o método quantitativo “é frequentemente aplicado em estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como investigar a relação de causalidade entre fenômenos”.

Conforme Richardson et al (1999 apud OLIVEIRA, 2008, p. 50), o método quantitativo permite ainda encontrar associações e explicações, bem como [...] “descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como investigar a relação de

causalidade entre fenômenos”.

O método quantitativo permitiu medir as relações entre as variáveis clima organizacional e motivação, possibilitando analisar suas associações ou causas e efeitos. Assim, a pesquisa justifica-se como quantitativa porque possibilitou identificar as relações entre os fatores do clima organizacional e a motivação dos servidores no desempenho de suas funções.

Em relação ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados foram coletados, classifica-se a pesquisa conforme Sampieri et al. (2006), o qual ensina que as pesquisas podem ser longitudinais ou de corte transversal. Segundo os autores, as pesquisas longitudinais são aquelas em que a coleta de dados ocorre em momentos distintos em um espaço de tempo. Por outro lado, nas pesquisas de corte transversal a coleta de dados se realiza apenas em um momento, de forma que descreva e analise o estado de um ou mais fatores em certo momento.

Dessa forma, a pesquisa caracteriza-se como de caráter transversal (corte transversal, uma vez que a coleta de dados foi realizada em um único espaço de tempo.

3.2 Caracterização da organização, área ou setor investigado

A Lei nº 3.998 de 15 de dezembro de 1961 autorizou o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Brasília – FUB (BRASIL, 1961).

O Decreto nº. 500, de 15 de janeiro de 1962, instituiu de fato a Fundação, a qual ficou caracterizada como uma entidade não governamental, com sede e foro na cidade de Brasília, e dotada autonomia administrativa e financeiramente (BRASIL, 1962).

A instituição da FUB teve como objetivo “criar e manter a Universidade de Brasília - UnB, instituição de ensino superior, de pesquisa e estudo, em todos os ramos do saber, e de divulgação científica, técnica e cultural” (BRASIL, 1962).

A UnB tem como missão (UNB, 2015, p. 21):

Ser uma instituição inovadora, comprometida com a excelência acadêmica, científica e tecnológica formando cidadãos conscientes do seu papel transformador na sociedade, respeitadas a ética e a valorização de identidades e culturas com responsabilidade social.

A Universidade tem como visão de futuro: “Estar entre as melhores

universidades do Brasil, inserida internacionalmente, com excelência em gestão de processos que fortaleça o ensino, pesquisa e extensão” (UNB, 2015, p. 21).

Para que a Universidade alcance sua missão e sua visão de futuro, a Fundação Universidade de Brasília foi criada, além dos objetivos informados, para buscar “garantir a excelência do modelo proposto de inovação na gestão universitária” (UNB, 2014, p. 12). Para isso, atualmente a Fundação é estruturada organizacionalmente em Conselhos Superiores, Comissões, Reitoria e Vice-Reitoria, Órgãos Auxiliares, Decanatos, Diretorias, Órgãos Complementares, Assessorias e Secretarias, Centros, Institutos e Faculdades e Departamentos (UNB, 2015). A estrutura organizacional da FUB pode ser verificada na Figura 8:

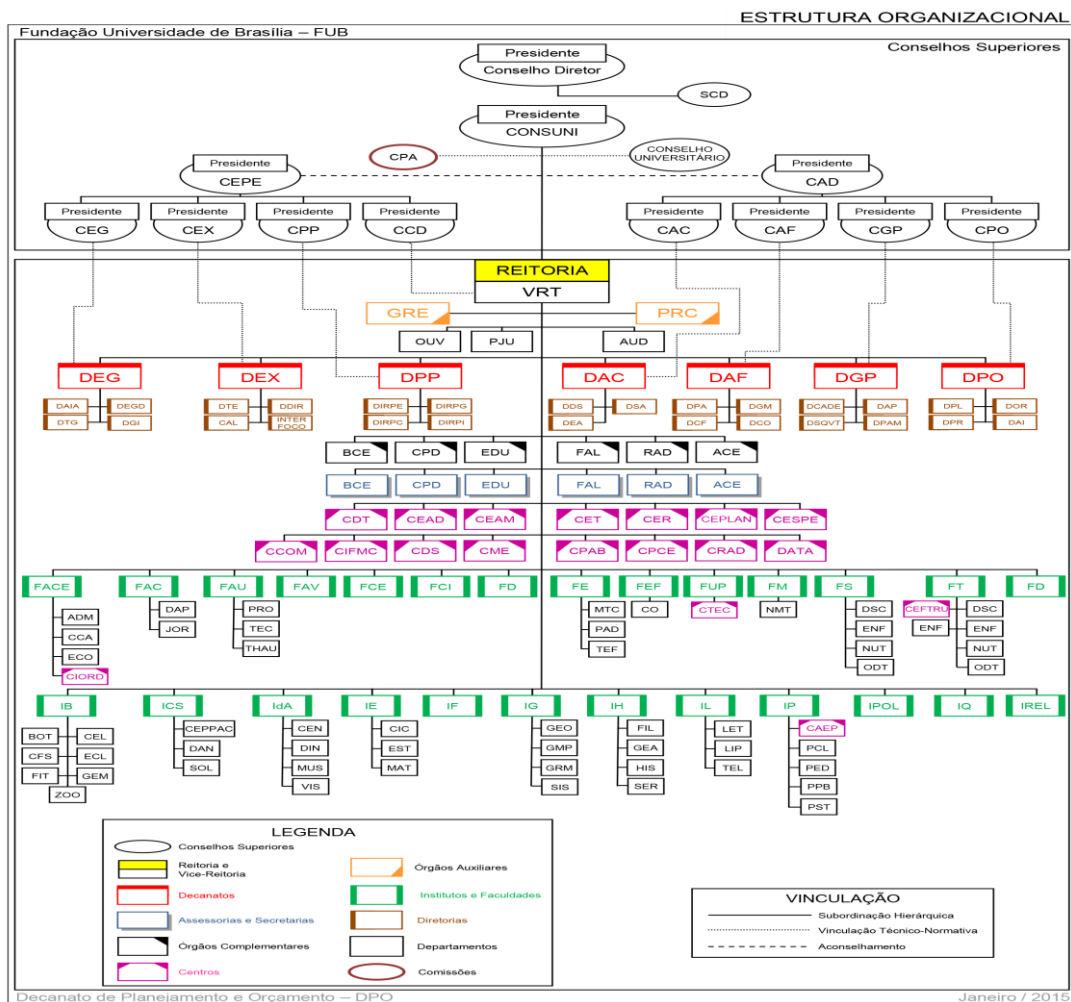


Figura 6: Estrutura Organizacional da FUB.

Fonte: DPO – Site do Decanato de Planejamento e Orçamento da UnB.

Percebe-se que a estrutura da Fundação é bastante descentralizada, com vários órgãos de competência, e gestão democrática e por processos.

Conforme o Decanato de Gestão de Pessoas - DGP, o quadro de pessoal Técnico-administrativo da FUB é composto, até 10 de junho de 2015, por 2.798 servidores ativos (UNB, 2015).

3.3. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é composta por 2.798 servidores técnico-Administrativos, os quais são lotados nas diversas unidades administrativas da Fundação Universidade de Brasília.

Justifica-se a escolha desse quantitativo de servidores como população tendo em vista que o estudo buscou identificar a percepção desses sobre o clima organizacional da FUB e as influencias que os fatores desse exercem sobre a motivação desses servidores no desempenho de suas funções. Além disso, justifica-se pelo fato desse quadro de pessoal ser composto por servidores com mais e menos tempo de organização, ou seja, buscou-se analisar a percepção de clima organizacional da FUB tanto dos servidores que ingressaram antes de 2008 quanto dos que tomaram posse após a realização de concurso público nos anos de 2008, 2009, 2010, 2013, 2014/1 e 2014/2. Ademais, visou-se levantar o maior número de respostas dos 2.798 servidores técnico-administrativos, abrangendo a maioria das unidades que compõem a estrutura organizacional da FUB.

Para a definição da amostra foi utilizada a fórmula de cálculo amostral de Santos (2012):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - População

Z - Variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - Verdadeira probabilidade do evento

e - Erro amostral

Com base nesta fórmula, fez-se o cálculo amostral com a população de 2.798 servidores técnicos-administrativos, com nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%, o que deu como resultado a amostra necessária de 338 respondentes.

3.4. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa é composto por quatro partes, onde a primeira consta as instruções e informações sobre o instrumento (Apêndice A) e as três demais constam os questionários (Anexo A, B e C): um elaborado pelo autor deste trabalho sobre o perfil funcional dos servidores técnico-administrativos da FUB; um sobre Clima Organizacional desenvolvido por Roberto Coda (1993) em sua tese de Livre-Docência (OLIVEIRA, 2008); e outro sobre Motivação elaborado por Oliveira (2008).

O questionário de perfil funcional (Anexo A) é composto por 9 (nove) questões e respostas fechadas, onde o respondente marca a opção relativa a seu perfil. Esse questionário objetivou identificar o sexo, a idade, o nível de escolaridade, o cargo, o nível de classificação da carreira, a renda, o tempo de serviço, o campus de trabalho e o e-mail para realização e comunicação do resultado do sorteio do incentivo da pesquisa. O objeto deste questionário foi avaliar o perfil funcional dos respondentes, de forma a certificar que eles eram de fato servidores técnico-administrativos da FUB, bem como fazer relações com os demais questionários.

Existem diversos modelos de instrumentos de pesquisa de clima organizacional, como os desenvolvidos por Litwin e Stringer (1968), Kolb (KOLB et al., 1986), Sbragia (1983), entre outros.

Tais modelos são relevantes e poderiam ser utilizados nesta pesquisa, entretanto optou-se pelo de Coda (1993), uma vez que o autor “desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado”. Além disso, o estudo de Coda “para criar seu modelo foi bem mais amplo que os” de Litwin e Stringer (1968), Kolb (KOLB et al., 1986) e Sbragia (1983), “analisando também a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários” (BISPO, 2006, p. 261).

Pelo fato de o estudo de Coda (1993) ter sido realizado sobre motivação e liderança, entende-se que o instrumento é ideal para responder quais fatores do Clima Organizacional influenciam a motivação dos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília - FUB, feita as devidas adaptações ao seu contexto organizacional.

O Instrumento de pesquisa de Coda (1993) é formado por 32 (trinta e duas) questões fechadas que visam captar a percepção dos servidores Técnico-administrativos sobre o Clima Organizacional da FUB, conforme consta no Anexo B. Cada questão era composta de quatro alternativas de resposta, onde o servidor deveria responder apenas uma delas. As alternativas de resposta para cada item era, conforme Oliveira (2008, p. 74):

Concordo Plenamente (CP) – você concorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho; **Inclinado a Concordar (IC)** – você tende a concordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho; **Inclinado a Discordar (ID)** – você tende a discordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho; **Discordo Plenamente (DP)** – você discorda plenamente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

Esse questionário de é agrupado por 32 (trinta e duas) questões afirmativas, onde cada uma faz parte de uma das oito dimensões de Clima Organizacional definido por Coda (1993), como demonstrado no Quadro 3. Essas questões foram ordenadas de forma embaralhada, de forma a não deixar as questões na ordem das dimensões (OLIVEIRA, 2008, p. 54).

DIMENSÃO AFIRMATIVA	AFIRMATIVA
Qualidade da chefia	1, 8, 26, 32
Natureza do trabalho realizado	14, 18, 25, 31
Estrutura organizacional	6, 10, 23, 28
Identificação com a organização	7, 13, 19, 22
Processo de comunicação	2, 12, 16, 27
Reconhecimento provido	3, 9, 17, 21
Relacionamento no ambiente de trabalho	4, 15, 24, 30
Política de remuneração	5, 11, 20, 29

Quadro 3 - Distribuição das afirmativas de Clima Organizacional por dimensão.

Fonte: Oliveira (2008).

Ademais, faz-se uso do questionário motivacional (Anexo C) desenvolvido por Oliveira (2008), uma vez que ele permite a captação de dados dos participantes que

se relacionam com os fatores motivacionais das teorias de Maslow e Herzberg. Este questionário é composto por 10 (dez) questões, as quais deveriam ser respondidas em uma escala de prioridade que variava de 1 a 10 em grau de importância para a motivação do servidor no ambiente de trabalho da FUB, sendo que 1 é mais importante e 10 menos importante na escala.

Conforme Oliveira (2008), o questionário motivacional foi desenvolvido com base nas teorias de Maslow e Herzberg, o qual relaciona as teorias com as questões da seguinte forma:



Figura 7: Relação das questões do questionário motivacional com a Teoria de Maslow.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

O questionário de perfil motivacional foi desenvolvido por Oliveira (2008) a partir dos fatores higiênicos e motivacionais da Teoria de Herzberg, como disposto na Figura 8.



Figura 8: Relação das questões do questionário motivacional com a Teoria de Herzberg.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

Dessa forma, o instrumento de pesquisa – formado pelos questionários de “Perfil Funcional”, de “Clima Organizacional” e “Motivacional” – constitui a fonte primária dos dados da pesquisa, sendo que esses três questionários ficaram, respectivamente, com 9, 32, e 10 questões, somando-se um total de 51 questões a serem respondidas pelos respondentes, como consta nos Anexos A, B e C.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados empregados

Os procedimentos para a coleta dos dados tiveram início no dia 21 de outubro de 2015, com a montagem do instrumento de pesquisa na plataforma de questionários “SurveyMonkey”.

A aplicação do instrumento de pesquisa teve duração de 14 dias para a obtenção de dados suficientes para compor a amostra, a qual teve início no dia 10 e se encerrou no dia 23 de novembro 2015.

Após a conclusão da montagem, fez-se revisões para verificar a existência de erros gramaticais e ortográficos. Feito isto, foi realizado um pré-teste com o instrumento de pesquisa para analisar os seus aspectos funcionais (organização, pertinência e clareza das questões) e identificar erros para correção, de maneira que o questionário ficasse em perfeitas condições para sua aplicação final.

Pré-teste é um procedimento de caráter experimental e deve ser aplicado, geralmente, a uma pequena quantidade de participantes. Com a aplicação do pré-

teste foi possível verificar a clareza das questões e o seu sentido (MARIUCI et al 2012).

Este pré-teste foi aplicado para seis pessoas que trabalham na Fundação Universidade de Brasília (dois estagiários, três terceirizados e um técnico-administrativo), sendo que o resultado desse pré-teste demonstrou que as questões dos questionários estavam compreensíveis e não geraram dúvidas quanto ao que se perguntava ou quanto ao que se pedia para responder.

Concluído o pré-teste, passou-se para os procedimentos de coleta dos dados, os quais foram realizados através de envio do link do instrumento online para os e-mails (institucionais ou pessoais) dos servidores no dia 10 de novembro de 2015, e-mails que foram acessados através de lista disponibilizada pelo Decanato de Gestão de Pessoas – DGP, bem como por listas que foram solicitadas por e-mail para as várias Unidades da UnB. A lista do DGP contemplava 1168 e-mails dos servidores. Somando esses e-mails com os fornecidos pelas Unidades, obteve-se um total de 1660 e-mails para envio do Instrumento de pesquisa. Dos 1660 e-mails enviados pelo coletor de respostas da plataforma SurveyMonkey, 45 e-mails foram devolvidos e 5 foram cancelados.

Com o objetivo de motivar os servidores a responderem o questionário, foi demonstrado, conforme anexo, a importância da pesquisa para a área acadêmica, para os próprios servidores e o para Decanato de Gestão de Pessoas da FUB, o qual poderá implantar futuras melhorias na Gestão de Pessoas considerando os resultados da pesquisa, bem como melhorar a motivação de seu capital humano com base nos fatores do Clima Organizacional que exercem influência sobre ela.

Além disso, visando lograr êxito na obtenção de 338 amostras, foi informado que aqueles que responderem ao instrumento e tiverem suas respostas válidas participarão do sorteio de um prêmio em dinheiro no valor de R\$250,00 entre os participantes da pesquisa.

Conforme Günther (2003, p.11), recompensas e incentivos à participação em pesquisas demonstra-se razoável. Segundo o autor,

[...] a questão não é 'se' mas 'quanto' é possível pagar aos participantes de uma pesquisa. [...] Em suma, o pesquisador tem de contrabalançar que o respondente não deve perder recursos e assegurar que a compensação não seja excessivamente generosa ou desproporcional, de modo a causar 'dependência' que possa ser explorada.

Ainda, Günther (2003) cita que Mangione (1998) enumerou uma série de estudos que demonstravam que a oferta de incentivos financeiros aumenta a taxa de resposta em *survey*.

Assim, entende-se que seja perfeitamente saudável e possível o oferecimento de incentivos financeiros aos participantes da pesquisa, de forma a aumentar o número de respostas dos questionários.

Foi explicado, ainda, o tema da pesquisa, de forma a contextualizar os servidores. Informou-se que os dados coletados serão divulgados por categoria sem identificar os respondentes, assim como serão utilizados somente para os fins da pesquisa e apresentação dos resultados.

Além do envio do questionário por e-mail, foram entregues 53 questionários impressos em quatro unidades da UnB (FACE, Direito, ICS e IREL) no dia 18 de novembro de 2015. Esses questionários foram entregues aos servidores após breve explicação sobre eles, bem como foi acordado que eles deveriam ser entregues dois dias após a entrega. Desses 53 formulários apenas 19 retornaram com respostas completas. O restante não foi entregue por diversas razões, como ausência do servidor no dia da coleta dos questionários e não preenchimento dos questionários.

As respostas desses 19 questionários foram lançadas pelo coletor manual do SurveyMonkey, de forma que elas passassem a integrar o conjunto de respostas do questionário de pesquisa.

Ademais, foi enviado um informativo sobre a pesquisa no “Informe Rede” (InfoUnB), que é um serviço de divulgação de mensagens institucionais da UnB. A partir disso, houve um número significativo de respostas.

Desses procedimentos, houve um total de 372 respostas, porém apenas 352 respostas estavam completas. Significando que 5% dos respondentes não concluíram o questionário após iniciá-lo, e que 95% concluíram todo o questionário de pesquisa, conforme relatório do SurveyMonkey.

Os questionários incompletos foram excluídos, tendo em vista que a maioria estava completo somente na parte do questionário de perfil funcional, deixando o questionário de clima organizacional e motivação incompletos, o que os tornou inválidos para a pesquisa. Restaram, assim, somente 352 respostas válidas, número que superou a amostra ideal definida, que era de 338 respostas.

O responsável pela aplicação do questionário foi o autor do presente trabalho, o qual ficou responsável pelo envio dos questionários por e-mail e por questionário

impresso, assim como pelo demais procedimentos descritos anteriormente.

Como dito, os dados foram coletados por meio do preenchimento dos questionários pelos respondentes na plataforma SurveyMonkey, os quais – após encerramento do instrumento de coleta – foram tratados e analisados de forma quantitativa e estatística pelo software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 23.

Os dados foram analisados com base na estatística descritiva, a qual dispõe de medidas diversas (como caracterização do que é típico no grupo, indicação de variabilidade dos indivíduos no grupo, distribuição dos indivíduos em relação a determinadas variáveis e determinação da força da relação entre variáveis) (GIL, 2007).

Ademais, a estatística descritiva utiliza-se de gráficos e tabelas para a mensuração e interpretação dos dados coletados. Os dados foram estudados com base na análise univariada, assim como foi realizada a análise multivariada para o conhecimento da relação entre as variáveis.

A partir dos dados coletados, foi feita a análise de confiabilidade no SPSS dos dados do questionário de clima organizacional e do questionário motivacional. Essa análise foi feita conforme classificação de confiabilidade desenvolvida por Freitas e Rodrigues (2005) a partir do coeficiente α de Cronbach, Tabela 1. Segundo os autores, esse coeficiente com $\alpha \in [0, 1]$, ou seja, varia de 0 a 1.

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Tabela 1 - Classificação de confiabilidade a partir do coeficiente α de Cronbach.

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005).

O software retornou um índice de 0,942 para os dados do questionário de Clima Organizacional, significando uma confiabilidade Muito Alta, levando-se em consideração a Tabela 1. Já para o questionário motivacional, o SPSS retornou um índice de 0,909, o que significa que tem, também, confiabilidade Muito Alta. Com base nisso, conclui-se que os questionários aplicados demonstram grau de confiabilidade muito alto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados da pesquisa de perfil funcional

Como dito anteriormente, as questões do questionário de perfil funcional objetivaram identificar o sexo, a idade, o nível de escolaridade, o cargo, o nível de classificação da carreira, a renda, o tempo de serviço e o campus de trabalho. Apresentasse aqui os resultados de cada variável do questionário de perfil funcional.

Dos 352 respondentes, 54,83% são do sexo feminino e 45,17% restantes são do sexo masculino, como representado no gráfico 1.

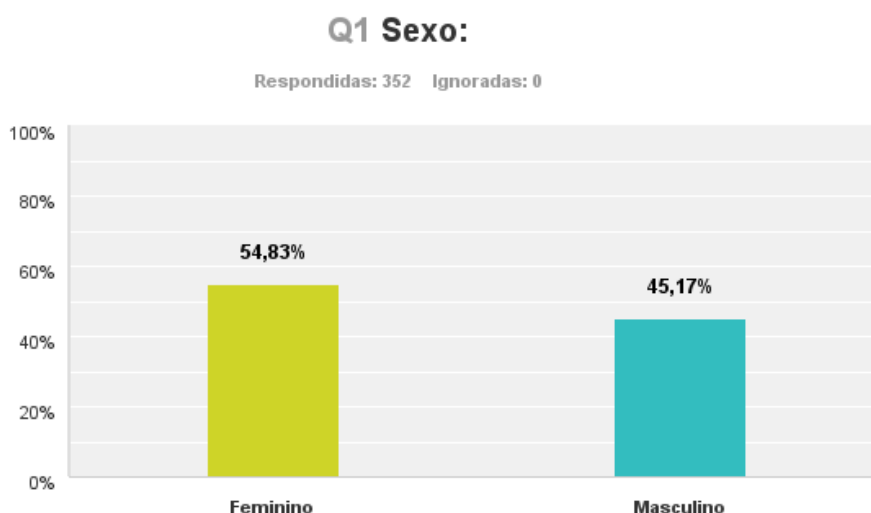


Gráfico 1 – Percentual de respondentes quanto à variável sexo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quanto à idade, 8,81% dos respondentes tem entre 18 e 25 anos, 24,72% tem entre 26 e 30 anos, 35,23% tem 31 e 40 anos e 31,25% apresenta mais de 41 anos de idade. Como se percebe, o maior percentual é representado por servidores que têm entre 31 e 40 anos de idade, como ilustrado no Gráfico 2.

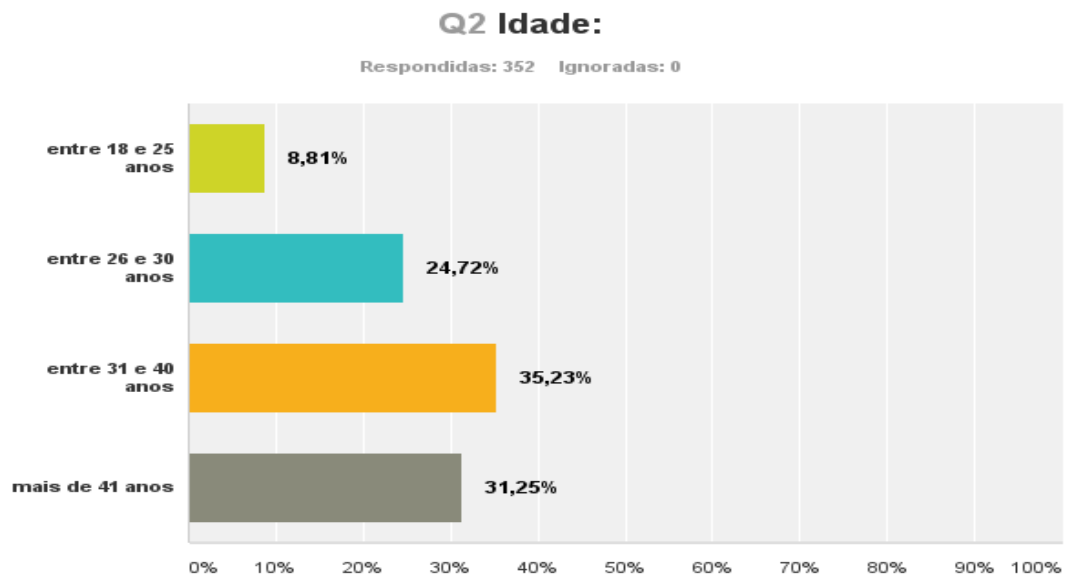


Gráfico 2 - Percentual de respondentes quanto à variável Idade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A questão 3 questionava o nível de escolaridade dos servidores, apresentando sete opções para que eles respondessem de acordo com seu perfil. Essas opções eram: Fundamental Incompleto; Fundamental Completo; Ensino médio; Ensino Superior Completo; Especialização; Mestrado e Doutorado, que foram respondidas de acordo com o Gráfico 3.

Q3 Qual é o seu nível de escolaridade?

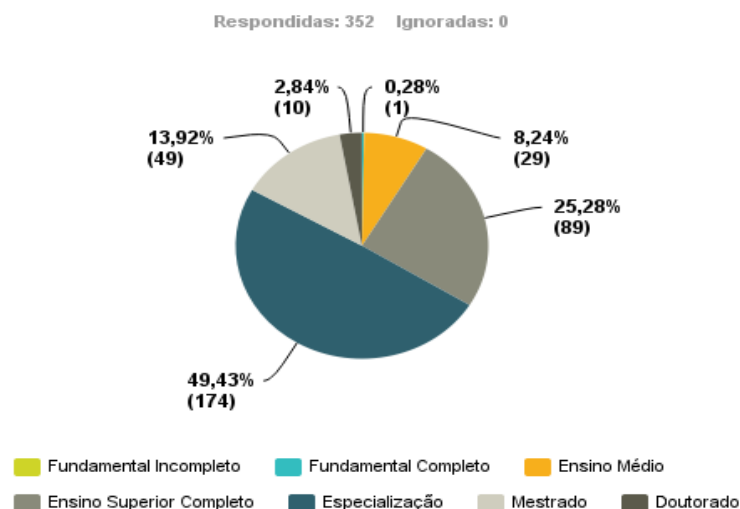


Gráfico 3 - Percentual de respondentes quanto à variável escolaridade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O maior percentual (49,43%) foi representado por servidores que têm nível de especialização. Servidores que têm nível superior completo representam 25,28%. 13,92% dos servidores responderam que têm mestrado. 8,24% tem nível médio completo. Um percentual de 2,84% é composto por servidores que têm doutorado. Apenas 0,28% dos servidores têm somente o nível fundamental completo. E por fim, não foram apresentadas respostas de servidores com nível fundamental incompleto.

A classificação é representada por cinco níveis (A, B, C, D e E), de acordo com o Gráfico 4. Esses níveis são definidos no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005). Cada nível é composto por um grupo de cargos, que requer um nível de escolaridade para sua ocupação (fundamental incompleto ou completo, nível médio completo ou médio profissionalizante e nível superior completo), como consta na Lei citada.

Pelos resultados da pesquisa, 1,99% dos servidores faz parte do nível A, 1,14% ao nível B, 6,53% ao nível C, 46,59% ao nível D e 43,75% ao nível E. Por esses dados, percebe-se que a grande maioria dos cargos são de nível médio ou médio profissionalizante e nível superior, o que indica um nível de escolaridade maior dos cargos ocupados da FUB.

Q5 Qual é o seu Nível de Classificação?

Respondidas: 352 Ignoradas: 0

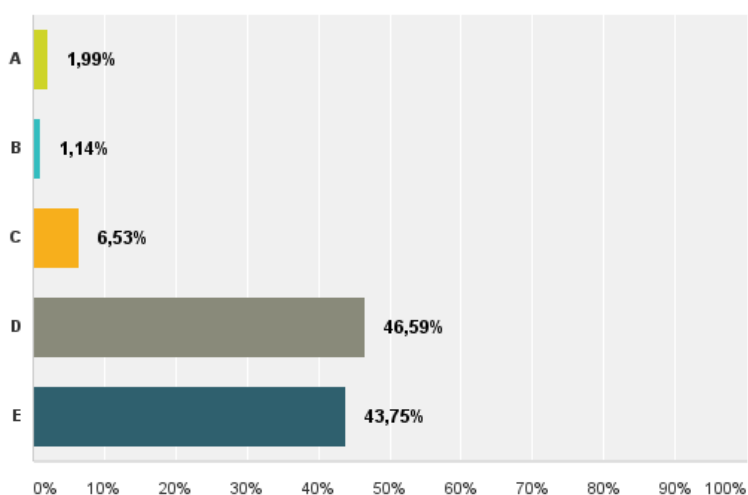


Gráfico 4 - Percentual de respondentes quanto à variável classificação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Quanto à renda, a pesquisa revelou o seguinte: 0,57% dos servidores ganham entre R\$1.200,00 e R\$2.300,99; 3,98% ganham entre R\$2.301,00 e R\$2.800,99; 16,76% entre R\$2.801,00 e R\$3.400,99; 23,86% entre R\$3.401,00 e R\$4.200,99; 35,80% ganham entre R\$4.201,00 e R\$7.200,00; e 19,03% dos servidores ganham mais de R\$7.200,00, como demonstrado no Gráfico 5.

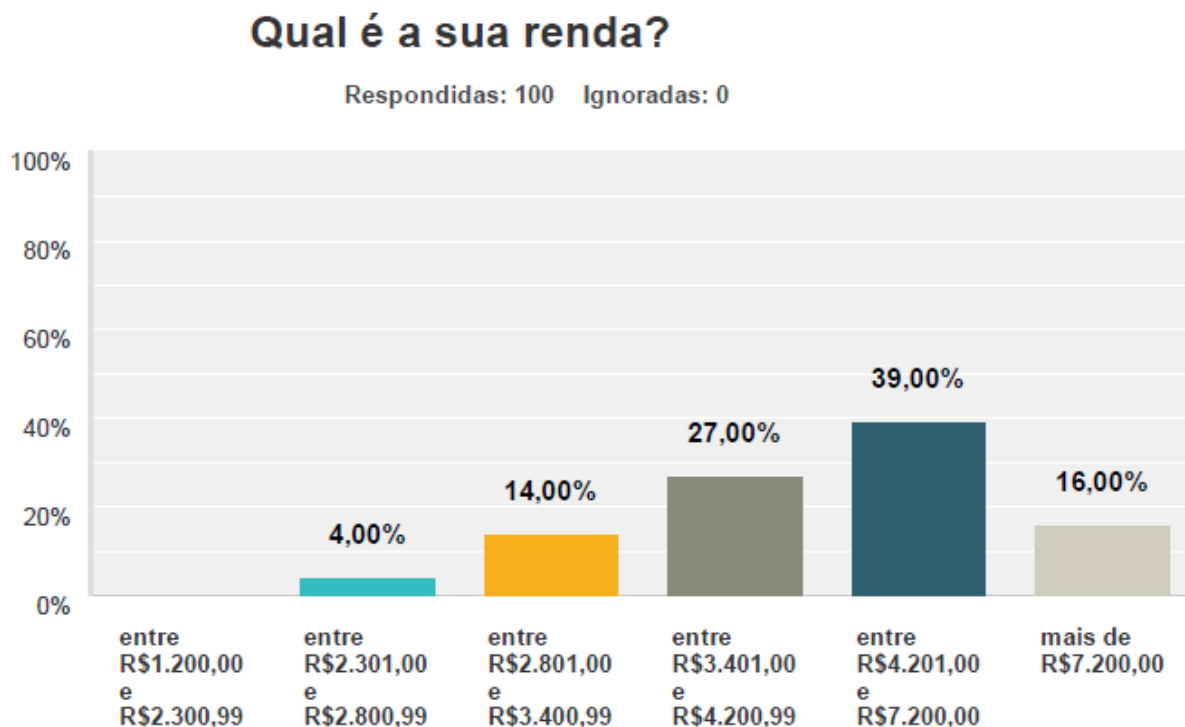


Gráfico 5 - Percentual de respondentes quanto à renda.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Destaca-se que renda de cada servidor varia de acordo com seu cargo, nível de classificação, nível de capacitação e tempo de serviço, bem como em razão da ocupação de funções comissionadas e gratificadas.

A pesquisa buscou saber também qual o tempo de serviço dos servidores na Fundação Universidade de Brasília - FUB, e o resultado é demonstrado no Gráfico 6.

Do total de respondentes, mais da metade tem até 5 anos de serviço (57,39%). 16,48% dos servidores têm de 6 a 10 anos de serviço. Apenas 4,83% dos servidores tem de 11 a 20 anos de serviço. Dos servidores, 11,08% tem de 21 a 30 anos de serviço. E 10,23% dos servidores tem mais de 31 anos de serviço na FUB.

Destaca-se que o percentual de 57,39% dos servidores tem até 5 anos de serviço, pode-se dizer, em razão do ingresso de novos servidores por concurso público que vem ocorrendo deste 2008.

Q7 Qual é o seu tempo de serviço na FUB?

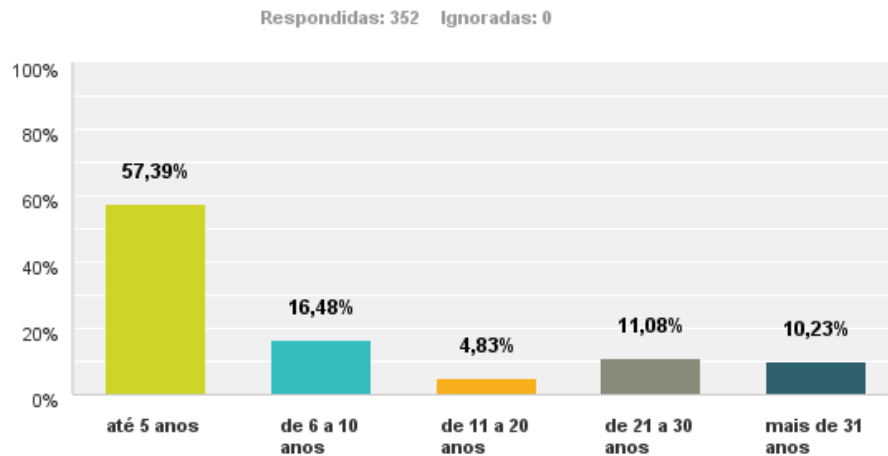


Gráfico 6 - Percentual de respondentes quanto ao tempo de serviço na FUB.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

A pesquisa demonstrou que 88,07% dos servidores trabalham no Campus Darcy Ribeiro, onde a maioria das unidades, faculdade e departamentos estão localizados. 11,93% dos servidores estão divididos entre os três demais Campus, sendo 7,67% no Campus da Ceilândia, 3,13% no Campus do Gama e 1,14% no Campus de Planaltina-DF, como demonstrado no Gráfico 7.

Q8 Em qual Campus você trabalha?

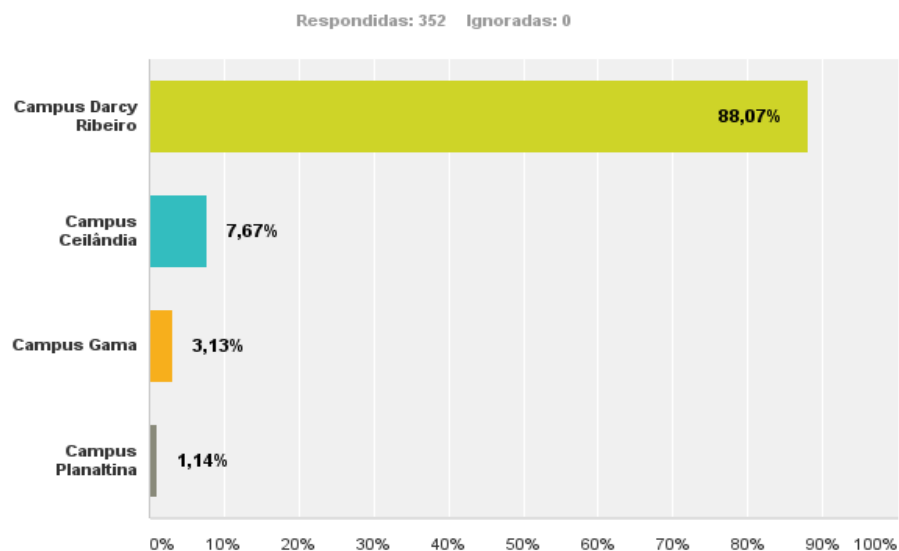


Gráfico 7 - Percentual de respondentes quanto Campus em que trabalha.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

O objetivo do questionário de perfil funcional se restringiu a identificar o perfil do servidor que participou da pesquisa, de forma a identificar algumas características dos servidores que trabalham na Fundação Universidade de Brasília, bem como responder possíveis questões que surgirem na análise dos resultados de clima organizacional e perfil motivacional.

4.2 Resultados da pesquisa de clima organizacional

Apresenta-se a seguir, pelo percentual e pela frequência das afirmações, os dados gerais da pesquisa de Clima Organizacional. As afirmativas estão distribuídas dentro de cada dimensão avaliada na pesquisa de Clima Organizacional, conforme exposto no Quadro 4.

Dados Pesquisa de Clima Organizacional					
Qualidade da chefia	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q1. Minha chefia aceita as sugestões que dou.	7,95% 28	12,22% 43	47,73% 168	32,10% 113	100% 352
Q8. Quando estou envolvido em um problema sério de trabalho, posso contar com o auxílio e não com a crítica de minha chefia.	5,11% 18	15,91% 56	40,63% 143	38,35% 135	100% 352
Q26. Não tenho dificuldade em fazer com que minha chefia encontre tempo para me atender.	6,25% 22	21,02% 74	41,76% 147	30,97% 109	100% 352
Q32. Meu chefe é um profissional competente e organizado.	7,67% 27	19,60% 69	36,08% 127	36,65% 129	100% 352
Natureza do trabalho realizado	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q14. Neste momento, posso dizer que estou muito satisfeito com o trabalho que executo.	13,07% 46	29,26% 103	39,49% 139	18,18% 64	100% 352
Q18. Minha capacidade, habilidade e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.	18,75% 66	35,23% 124	33,52% 118	12,50% 44	100% 352
Q25. Não sou exigido em excesso no meu trabalho.	11,36% 40	21,88% 77	42,05% 148	24,72% 87	100% 352

Q31. Meu trabalho contribui para tornar minha vida significativa e interessante.	9,38% 33	20,74% 73	44,60% 157	25,28% 89	100% 352
Estrutura organizacional	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q6. A filosofia de administração da FUB é nitidamente participativa.	30,11% 106	46,88% 165	18,47% 65	4,55% 16	100% 352
Q10. Há uma clara definição de papéis e de quem responde a quem na Fundação.	21,02% 74	36,65% 129	31,25% 110	11,08% 39	100% 352
Q23. Os servidores sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos chefes a cada etapa do trabalho.	22,16% 78	37,50% 132	33,24% 117	7,10% 25	100% 352
Q28. A estrutura e a forma de agir não são muito centralizadoras na Fundação onde trabalho.	20,17% 71	37,22% 131	30,68% 108	11,93% 42	100% 352
Identificação com a organização	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q7. Esta Fundação é um bom lugar para se trabalhar.	8,24% 29	25,57% 90	46,88% 165	19,32% 68	100% 352
Q13. Se um grande amigo estiver interessado em obter um emprego/cargo nesta Fundação, eu o incentivaria.	9,66% 34	26,70% 94	45,17% 159	18,47% 65	100% 352
Q19. Não trabalho na Fundação somente pelo fato de receber um bom salário no fim do mês.	12,22% 43	23,30% 82	36,93% 130	27,56% 97	100% 352
Q22. Aquilo que acontece com esta Fundação é realmente importante para mim.	3,98% 14	12,22% 43	45,45% 160	38,35% 135	100% 352
Processo de comunicação	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q2. Minha chefia se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho em minha área.	11,08% 39	19,03% 67	37,22% 131	32,67% 115	100% 352
Q12. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência pela minha chefia.	16,76% 59	36,36% 128	33,52% 118	13,35% 47	100% 352
Q16. As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da Fundação.	23,01% 81	43,18% 152	28,13% 99	5,68% 20	100% 352

Q27. A comunicação é confiável entre os servidores e a chefia.	9,66% 34	23,01% 81	47,16% 166	20,17% 71	100% 352
Reconhecimento provido	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q3. Os servidores sentem que têm seu potencial devidamente aproveitado nesta Fundação Universidade de Brasília – FUB.	29,55% 104	39,77% 140	24,43% 86	6,25% 22	100% 352
Q9. As tarefas bem desempenhadas são reconhecidas.	9,38% 33	20,74% 73	44,89% 158	25,00% 88	100% 352
Q17. A posição que ocupo na Fundação tem um grau de prestígio interno adequado.	22,73% 80	35,23% 124	32,95% 116	9,09% 32	100% 352
Q21. Minha chefia dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores e estimulantes.	13,92% 49	35,23% 124	39,20% 138	11,65% 41	100% 352
Relacionamento no ambiente de trabalho	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q4. No meu trabalho é feito suficiente esforço para obter opiniões e ideias das pessoas que aqui trabalham.	13,64% 48	29,83% 105	40,91% 144	15,63% 55	100% 352
Q15. Minha chefia apela sistematicamente e continuamente para a contribuição de todos, por meio de um diálogo centrado na melhoria permanente do trabalho cotidiano.	14,20% 50	31,25% 110	37,22% 131	17,33% 61	100% 352
Q24. As pessoas têm oportunidade de expressar o que sentem e pensam, de propor ideias e oferecer sugestões nas decisões da Fundação, sobre aspectos relacionados à sua área de atuação.	19,89% 70	35,80% 126	35,51% 125	8,81% 31	100% 352
Q30. Os membros do meu grupo de trabalho confiam uns nos outros.	10,51% 37	23,58% 83	47,73% 168	18,18% 64	100% 352
Política de remuneração	Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)	Total
Q5. Meu emprego é estável e me dá segurança.	1,42% 5	7,39% 26	39,49% 139	51,70% 182	100% 352
Q11. A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de	39,49% 139	36,65% 129	21,31% 75	2,56% 9	100% 352

compensações, formando um “pacote” bem estruturado de recompensas.					
Q20. Meu salário é uma resposta adequada para meu trabalho, representando o retorno equivalente a meu rendimento dentro desta fundação.	31,25% 110	37,50% 132	25,85% 91	5,40% 19	100% 352
Q29. O salário que recebo é suficiente para atender o meu padrão de vida.	36,36% 128	39,20% 138	21,59% 76	2,84% 10	100% 352

Quadro 4: Dados da pesquisa de Clima Organizacional – Porcentagem/Frequência.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Para a apuração dos resultados da pesquisa de clima organizacional foi considerado os dados dos quatro fatores (Discordo Plenamente - DP, Inclinado a Discordar - ID, Inclinado a Concordar - IC, Concordo Plenamente - CP) para cada afirmativa, de forma que o resultado foi obtido por meio da média fatorial da dimensão de clima organizacional calculada com base nas quatro médias de cada afirmativa, como pode ser visto no Quadro 5.

DIMENSÃO		MEDIDAS				
Qualidade da chefia	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q1. Minha chefia aceita as sugestões que dou.	352	1	4	1070	3,04	0,873
Q8. Quando estou envolvido em um problema sério de trabalho, posso contar com o auxílio e não com a crítica de minha chefia.	352	1	4	1099	3,12	0,857
Q26. Não tenho dificuldade em fazer com que minha chefia encontre tempo para me atender.	352	1	4	1047	2,97	0,878
Q32. Meu chefe é um profissional competente e organizado.	352	1	4	1062	3,02	0,934
N válido (listwise)	352		Média Dimensão		3,04	
Natureza do trabalho realizado	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q14. Neste momento, posso dizer que estou muito satisfeito com o trabalho que executo.	352	1	4	925	2,63	0,928

Q18. Minha capacidade, habilidade e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.	352	1	4	844	2,4	0,931
Q25. Não sou exigido em excesso no meu trabalho.	352	1	4	986	2,8	0,94
Q31. Meu trabalho contribui para tornar minha vida significativa e interessante.	352	1	4	1006	2,86	0,904
N válido (listwise)	352			Média Dimensão	2,67	
Estrutura organizacional						
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q6. A filosofia de administração da FUB é nitidamente participativa.	352	1	4	695	1,97	0,818
Q10. Há uma clara definição de papéis e de quem responde a quem na Fundação.	352	1	4	818	2,32	0,929
Q23. Os servidores sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos chefes a cada etapa do trabalho.	352	1	4	793	2,25	0,881
Q28. A estrutura e a forma de agir não são muito centralizadoras na Fundação onde trabalho.	352	1	4	825	2,34	0,933
N válido (listwise)	352			Média Dimensão	2,22	
Identificação com a organização						
	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q7. Esta Fundação é um bom lugar para se trabalhar.	352	1	4	976	2,77	0,854
Q13. Se um grande amigo estiver interessado em obter um emprego/cargo nesta Fundação, eu o incentivaria.	352	1	4	959	2,72	0,874
Q19. Não trabalho na Fundação somente pelo fato de receber um bom salário no fim do mês.	352	1	4	985	2,8	0,979
Q22. Aquilo que acontece com esta Fundação é realmente importante para mim.	352	1	4	1120	3,18	0,796
N válido (listwise)	352			Média Dimensão	2,87	

Processo de comunicação	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q2. Minha chefia se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho em minha área.	352	1	4	1026	2,91	0,978
Q12. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência pela minha chefia.	352	1	4	857	2,43	0,922
Q16. As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da Fundação.	352	1	4	762	2,16	0,845
Q27. A comunicação é confiável entre os servidores e a chefia.	352	1	4	978	2,78	0,878
N válido (listwise)	352		Média Dimensão	2,57		
Reconhecimento provido	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q3. Os servidores sentem que têm seu potencial devidamente aproveitado nesta Fundação Universidade de Brasília – FUB.	352	1	4	730	2,07	0,887
Q9. As tarefas bem desempenhadas são reconhecidas.	352	1	4	1005	2,86	0,902
Q17. A posição que ocupo na Fundação tem um grau de prestígio interno adequado.	352	1	4	804	2,28	0,918
Q21. Minha chefia dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores e estimulantes.	352	1	4	875	2,49	0,874
N válido (listwise)	352		Média Dimensão	2,43		
Relacionamento no ambiente de trabalho	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q4. No meu trabalho é feito suficiente esforço para obter opiniões e ideias das pessoas que aqui trabalham.	352	1	4	910	2,59	0,911

Q15. Minha chefia apela sistematicamente e continuamente para a contribuição de todos, por meio de um diálogo centrado na melhoria permanente do trabalho cotidiano.	352	1	4	907	2,58	0,937
Q24. As pessoas têm oportunidade de expressar o que sentem e pensam, de propor ideias e oferecer sugestões nas decisões da Fundação, sobre aspectos relacionados à sua área de atuação.	352	1	4	821	2,33	0,893
Q30. Os membros do meu grupo de trabalho confiam uns nos outros.	352	1	4	963	2,74	0,878
N válido (listwise)	352			Média Dimensão	2,56	
Política de remuneração	N	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão
Q5. Meu emprego é estável e me dá segurança.	352	1	4	1202	3,41	0,691
Q11. A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensações, formando um “pacote” bem estruturado de recompensas.	352	1	4	658	1,87	0,834
Q20. Meu salário é uma resposta adequada para meu trabalho, representando o retorno equivalente a meu rendimento dentro desta fundação.	352	1	4	723	2,05	0,887
Q29. O salário que recebo é suficiente para atender o meu padrão de vida.	352	1	4	672	1,91	0,829
N válido (listwise)	352			Média Dimensão	2,31	

Quadro 5 – Dados da Pesquisa de Clima Organizacional: Média Afirmativa/Dimensão.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Dessa forma, quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Considerando que a média das afirmativas e das dimensões podem assumir uma escala de valores que varia de 1 a 4, leva-se em conta – para análise de satisfação ou insatisfação

a quanto ao clima – a classificação das médias propostas por Oliveira (2008), conforme Quadro 6.

Intervalo das Médias	Zonas
1,00 _____ 1,99	INSATISFAÇÃO
2,00 _____ 2,99	ALERTA
3,00 _____ 4,00	SATISFAÇÃO

Quadro 6 - Médias atitudinais distribuídas por intervalo.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

Faz-se a seguir uma análise das médias das dimensões apresentadas no Quadro 5, bem como de suas afirmativas.

Quanto à dimensão “Qualidade da chefia”, os dados da pesquisa retornaram uma média de 3,04, o que demonstra que os servidores Técnico-Administrativos da FUB estão satisfeitos quanto à qualidade da chefia. Entretanto, destaca-se que a afirmativa (Q26) “Não tenho dificuldade em fazer com que minha chefia encontre tempo para me atender” obteve uma média de 2,97, demonstrando nem satisfação nem insatisfação, mas uma alerta para esse quesito.

Para a dimensão “Natureza do trabalho realizado”, obteve-se uma média de 2,67, colocando-a na zona de alerta, pois mostra que os servidores não estão satisfeitos nem insatisfeitos. Todas as afirmativas da dimensão natureza do trabalho realizado obtiveram uma média entre o intervalo de 2,00 e 2,99, acionando um alerta para a administração da FUB para esses quesitos.

A dimensão “Estrutura Organizacional” foi outra que obteve uma média em zona de alerta, com 2,22 de média. Três afirmativas (Q10, Q23 e Q28) avaliadas pelos servidores ficaram com média entre 2,00 e 2,99 (zona de Alerta) e uma (Q6) ficou com média 1,97 (zona de Insatisfação), ou seja, a filosofia de administração da FUB não foi considerada participativa.

A Identificação com a organização foi mais uma dimensão avaliada com média em zona de alerta, obtendo um valor de 2,87. As três afirmativas (Q7, Q13 e Q19) dessa dimensão obtiveram médias de 2,77, 2,72 e 2,8 (zona de alerta), respectivamente. Por outro lado, a afirmativa (Q22) “Aquilo que acontece com esta Fundação é realmente importante para mim” obteve uma média de 3,18 (zona de satisfação).

O “Processo de comunicação” obteve uma média de dimensão de 2,57 (zona de alerta). Todas as afirmativas dessa dimensão tiveram média entre 2,00 e 2,99 (zona de alerta), significando que não há nem satisfação nem insatisfação.

A dimensão “Reconhecimento provido” também não obteve uma boa avaliação, porquanto teve uma média fatorial de 2,43 (zona de Alerta). As afirmativas igualmente obtiveram médias que se encaixam na zona de Alerta. Sendo essa dimensão mais um resultado de nem insatisfação e nem satisfação, mas sim de alerta.

O “Relacionamento no ambiente de trabalho” foi uma dimensão que obteve média fatorial de 2,56 (zona de Alerta). Todas as afirmativas da dimensão obtiveram média entre 2,00 e 2,99 (zona de alerta). O que leva a conclusão de que os servidores nem estão insatisfeitos nem satisfeitos quanto ao relacionamento no ambiente de trabalho. Resultado que serve de alerta para a administração como uma dimensão do clima organizacional que precisa ser melhorada.

A dimensão política de remuneração foi avaliada com uma média de 2,31 (zona de alerta). Apenas a afirmativa (Q5) de que o emprego é estável e dá segurança foi considerada satisfatória pelos servidores, com média de 3,41. Uma afirmativa (Q20) foi considerada em zona de alerta por obter média de 2,05. Por outro lado, duas afirmativas (Q11 e Q29) tiveram média entre 1,00 e 1,99 (zona de insatisfação).

Apresenta-se a seguir um resumo das médias fatoriais por dimensão de Clima Organizacional obtidas pelos dados da pesquisa, conforme Tabela 2.

Dimensão de Clima Organizacional	Média Fatorial	Zona
Qualidade da chefia	3,04	SATISFAÇÃO
Natureza do trabalho realizado	2,67	ALERTA
Estrutura organizacional	2,22	ALERTA
Identificação com a organização	2,87	ALERTA
Processo de comunicação	2,57	ALERTA
Reconhecimento provido	2,43	ALERTA
Relacionamento no ambiente de trabalho	2,56	ALERTA
Política de remuneração	2,31	ALERTA

Tabela 2 - Médias fatoriais e zona por dimensão de Clima Organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

De acordo com Oliveira (2008, p. 59-60),

Caso a média das afirmações/dimensões apresente um valor entre 1,00 e 1,99, diz-se que esta é uma atitude extremamente negativa frente à afirmação/dimensão e, então, algo deve ser feito rapidamente. Se estiver entre 2,00 e 2,99, é considerado um valor preocupante e deve ser visto como um alerta para a afirmação/dimensão afetada. Nesse caso, algo deve ser feito. Entre 3,00 e 4,00, interpreta-se como uma atitude positiva frente à afirmação/dimensão e, neste caso, nenhuma medida urgente precisa ser tomada, pois há uma satisfação clara na afirmação/dimensão considerada.

Assim, pode-se concluir que o Clima Organizacional da Fundação Universidade de Brasília – FUB é percebido pelos servidores Técnico-Administrativos em nível de satisfação quanto à dimensão qualidade da chefia. Entretanto, as demais dimensões são percebidas pelos servidores em nível de alerta, uma vez que não apresentam satisfação ou insatisfação, mas que requer uma atenção especial da administração superior quanto aos resultados dessas dimensões, de forma que medidas na área de gestão de pessoas sejam tomadas.

Conforme expõe Martins (2008), quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. De forma diametralmente oposta, quanto menor for essa média fatorial, pior será o clima.

Considerando os dados apresentados na Tabela 2, conclui-se que o clima organizacional da FUB não é ruim, porém deve-se dar atenção às dimensões que apresentaram resultado em zona de alerta, de maneira que a percepção de clima organizacional seja de satisfação em todas as dimensões.

4.3 Resultados da Pesquisa Motivacional

Como dito anteriormente, o questionário de pesquisa motivacional era composto por 10 (dez) questões, as quais deveriam ser respondidas pelos servidores em uma escala de prioridade que variava de 1 a 10 em grau de prioridade para sua motivação no ambiente de trabalho da FUB, sendo que 1 é mais importante e 10 menos importante na escala de prioridade.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa motivacional. Os resultados foram baseados nos dados da pesquisa, sendo que esses resultados são

apresentados pelo percentual e frequência de cada escala de prioridade dado pelos servidores para cada afirmativa como sendo mais importante para sua motivação no trabalho, conforme Gráficos de 1 a 10.

Com base nos resultados, 52 servidores (14,77%) definiram que a “Participação nas decisões relativas ao Meu trabalho” (Q42) é o terceiro quesito mais importante para sua motivação no trabalho desenvolvido na Fundação Universidade de Brasília – FUB, de acordo com o Gráfico 8.



Gráfico 8 – Resultados do quesito “Participação nas decisões relativas ao trabalho”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Quanto à “Estabilidade no emprego” (Q43), 116 (32,95%) servidores responderam que este é o primeiro quesito mais importante para sua motivação no trabalho na FUB, conforme Gráfico 9.

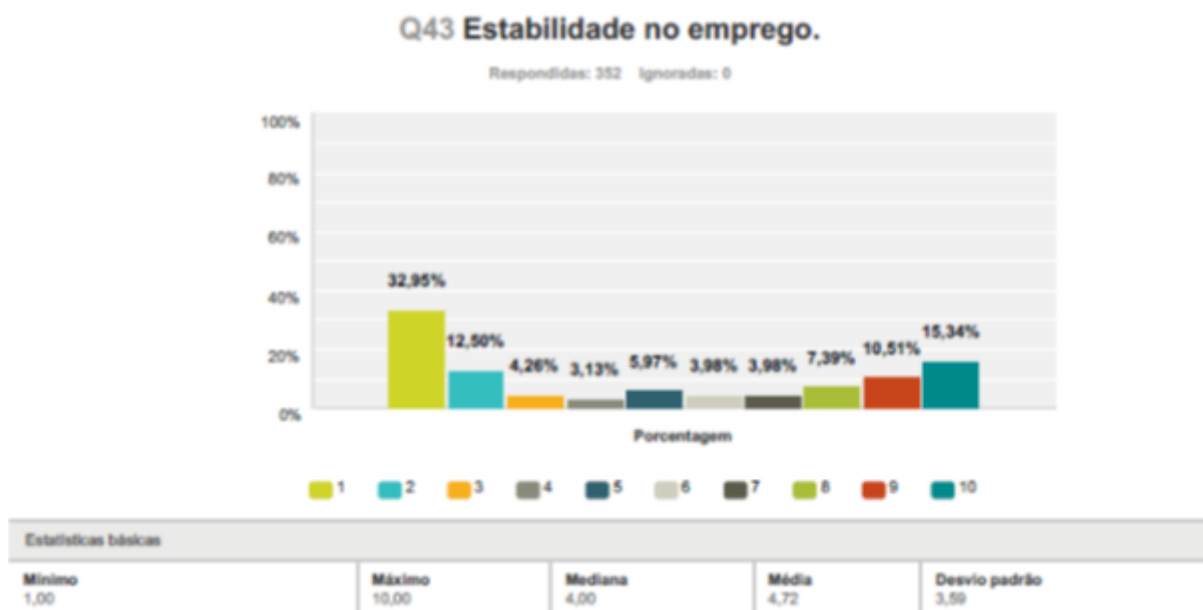


Gráfico 9 – Resultados do quesito “Estabilidade no emprego”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

O “Reconhecimento pelo trabalho realizado” (Q44) teve 80 (22,73%) servidores respondendo que este quesito é o primeiro mais importante para sua motivação no trabalho, consoante Gráfico 10.

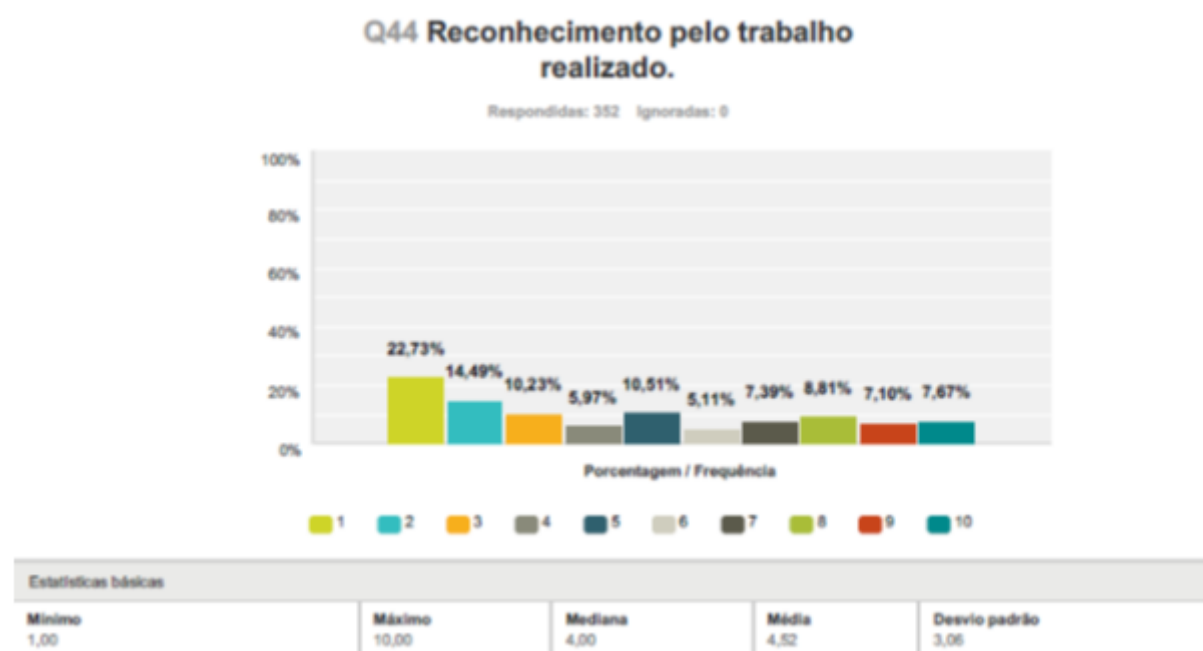


Gráfico 10 – Resultados do quesito “Reconhecimento pelo trabalho realizado”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

O quesito “Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, bons recursos materiais, fácil comunicação)” (Q45) obteve 89 (25,28%) respostas como primeira prioridade que mais motiva os servidores no trabalho na FUB, como mostra o Gráfico 11.

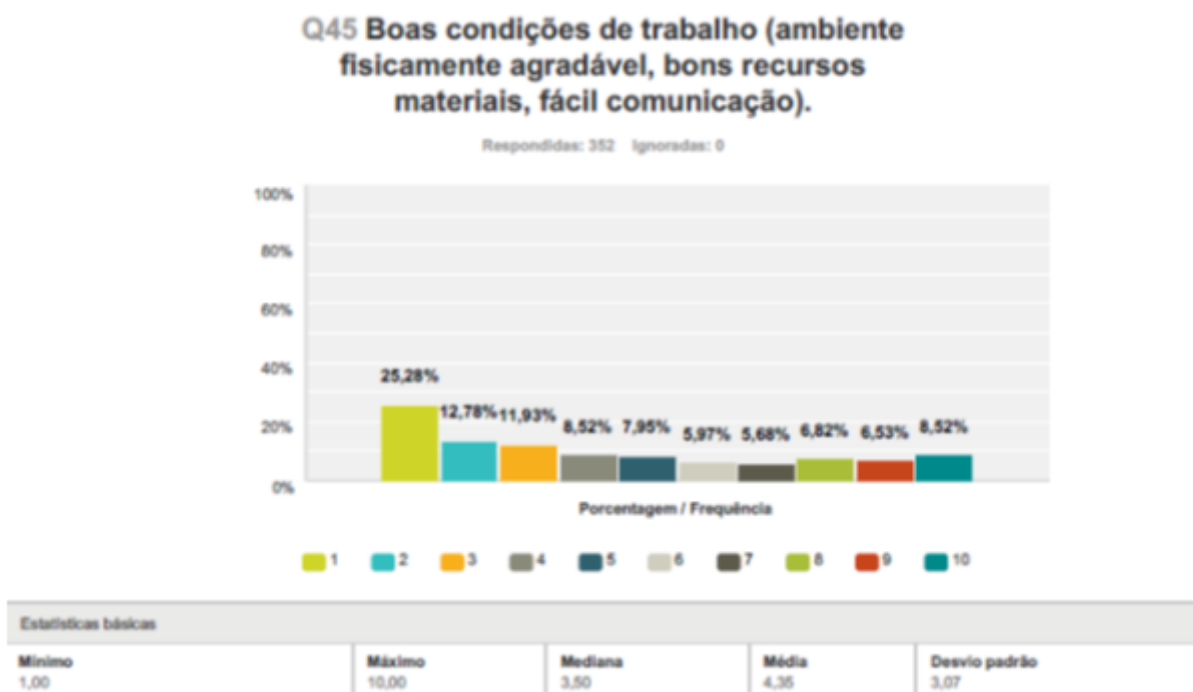


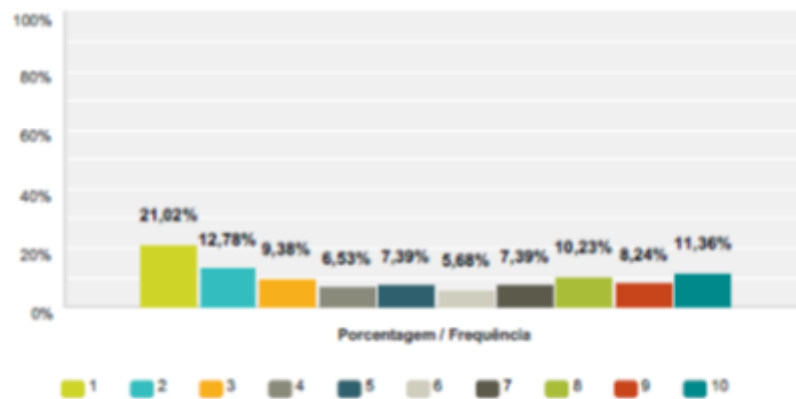
Gráfico 11 – Resultados do quesito “Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, bons recursos materiais, fácil comunicação)”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

O “Bom relacionamento com sua chefia” (Q46) teve 74 (21,02%) respostas como primeiro quesito mais importante para a motivação no trabalho dos servidores da FUB, como mostra no Gráfico 12.

Q46 Bom relacionamento com sua chefia.

Respostas: 352 Ignoradas: 0



Estatísticas básicas				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1,00	10,00	5,00	4,93	3,22

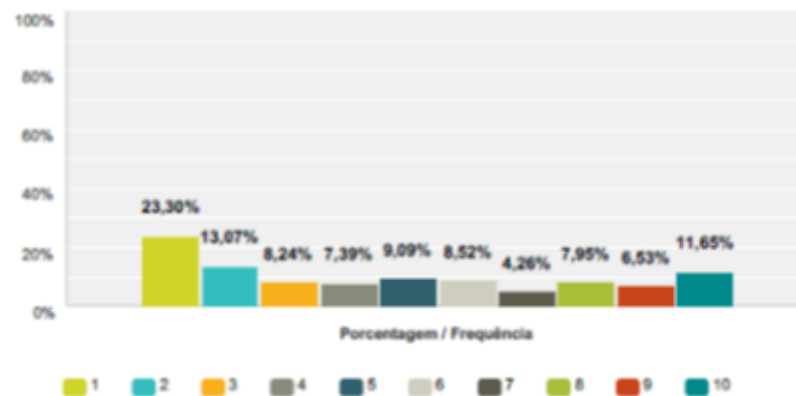
Gráfico 12 – Resultados do quesito “Bom relacionamento com sua chefia”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Em relação à “Oportunidade de promoção e crescimento profissional” (Q47), obteve-se 82 (23,30%) respostas como primeiro quesito mais importante para a motivação dos servidores no trabalho desenvolvido na FUB, conforme Gráfico 13.

Q47 Oportunidade de promoção e crescimento profissional.

Respostas: 352 Ignoradas: 0



Estatísticas básicas				
Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio padrão
1,00	10,00	4,00	4,69	3,18

Gráfico 13 – Resultados do quesito “Oportunidade de promoção e crescimento profissional”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

As “Tarefas importantes e significativas” (Q48) também obtiveram maioria das respostas como primeiro quesito mais importante para a motivação dos servidores da FUB no desempenho de seu trabalho, sendo 69 (19,60%) respostas, como demonstrado no Gráfico 14.

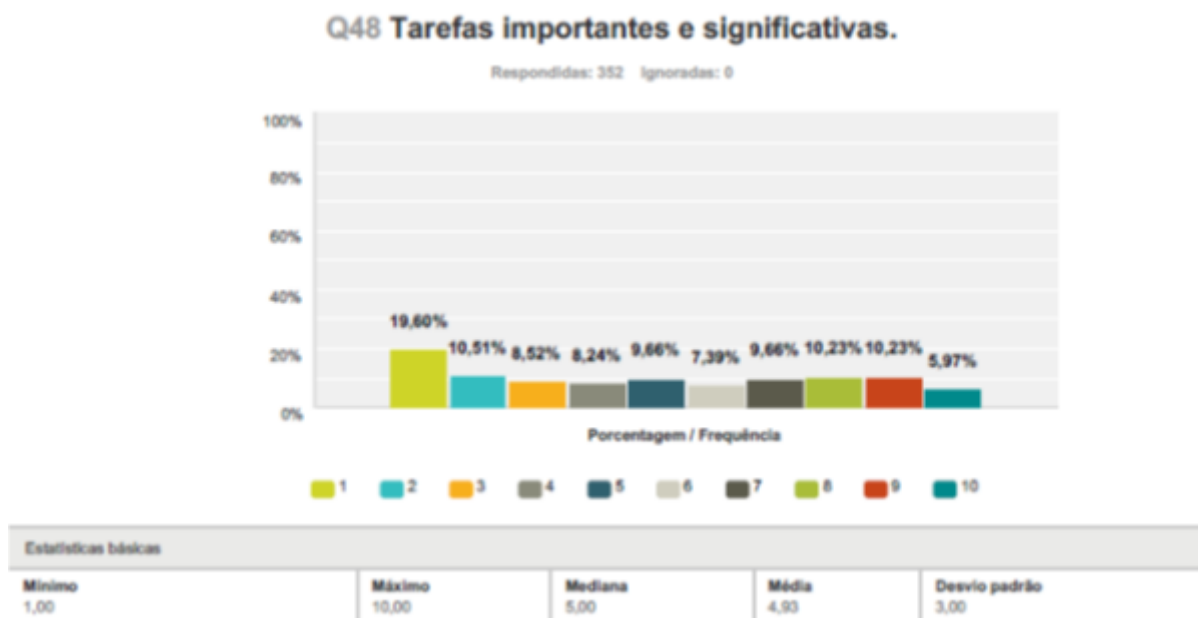


Gráfico 14 - Resultados do quesito “Tarefas importantes e significativas”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

O quesito “Bom salário” (Q49) teve 100 respostas, representando 28,41%, como o primeiro mais importante na motivação dos servidores para o trabalho na FUB, de acordo com o Gráfico 15.

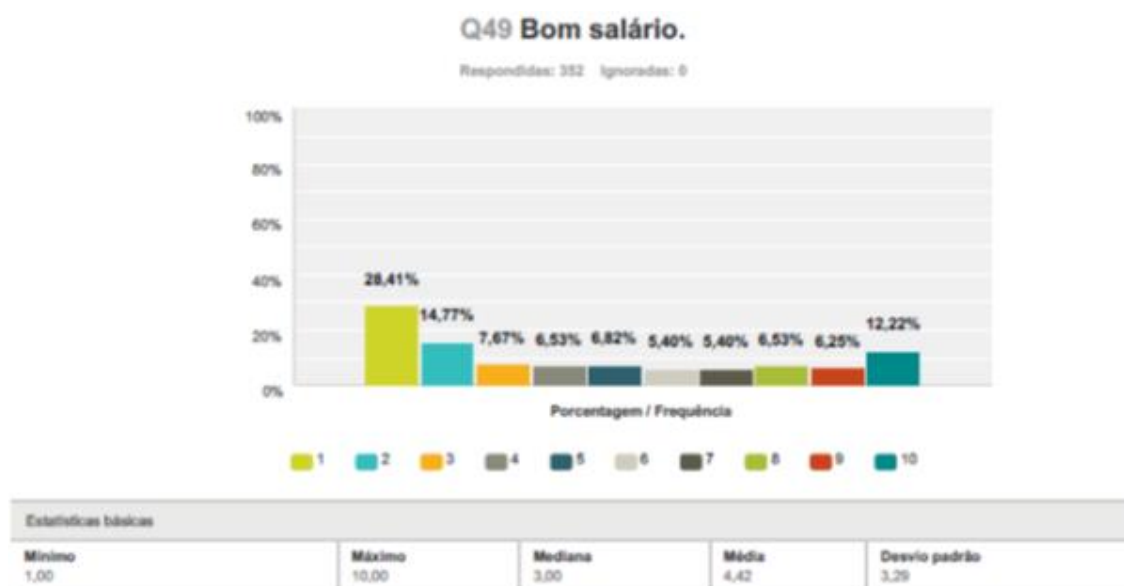


Gráfico 15 - Resultados do quesito “Bom salário”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

O “Bom relacionamento com os colegas de trabalho” (Q9) foi definido como primeiro quesito mais importante para a motivação no trabalho dos servidores, representando 70 respostas ou 19,89%, como mostra o Gráfico 16.

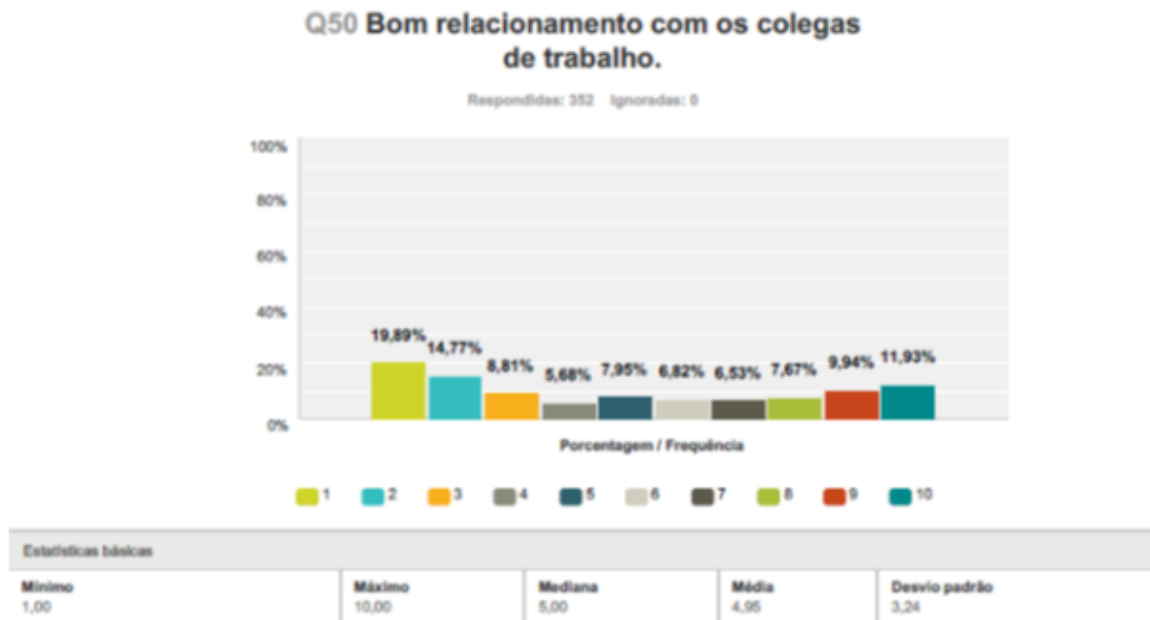


Gráfico 16 - Resultados do quesito “Bom relacionamento com os colegas de trabalho”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Por fim, “Tarefas desafiadoras” (Q10) teve 58 (16,48%) respostas como o décimo quesito mais importante para a motivação no trabalho dos servidores na FUB, como demonstra o Gráfico 17.

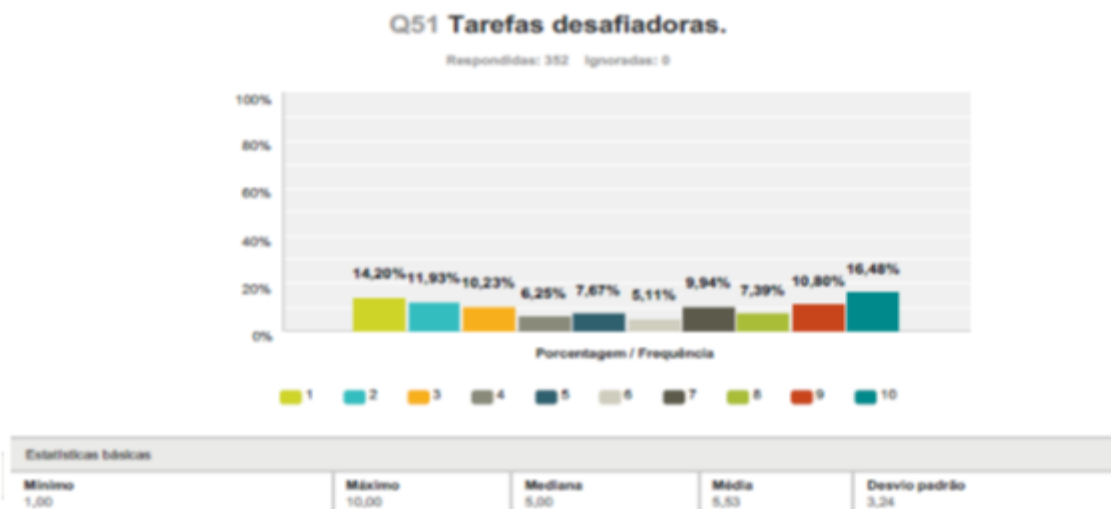


Gráfico 17 – Resultados do quesito “Tarefas desafiadoras”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Através do Gráfico 18, demonstra-se o percentual de respostas para cada quesito como sendo o mais importante para a motivação do servidor da FUB no trabalho.

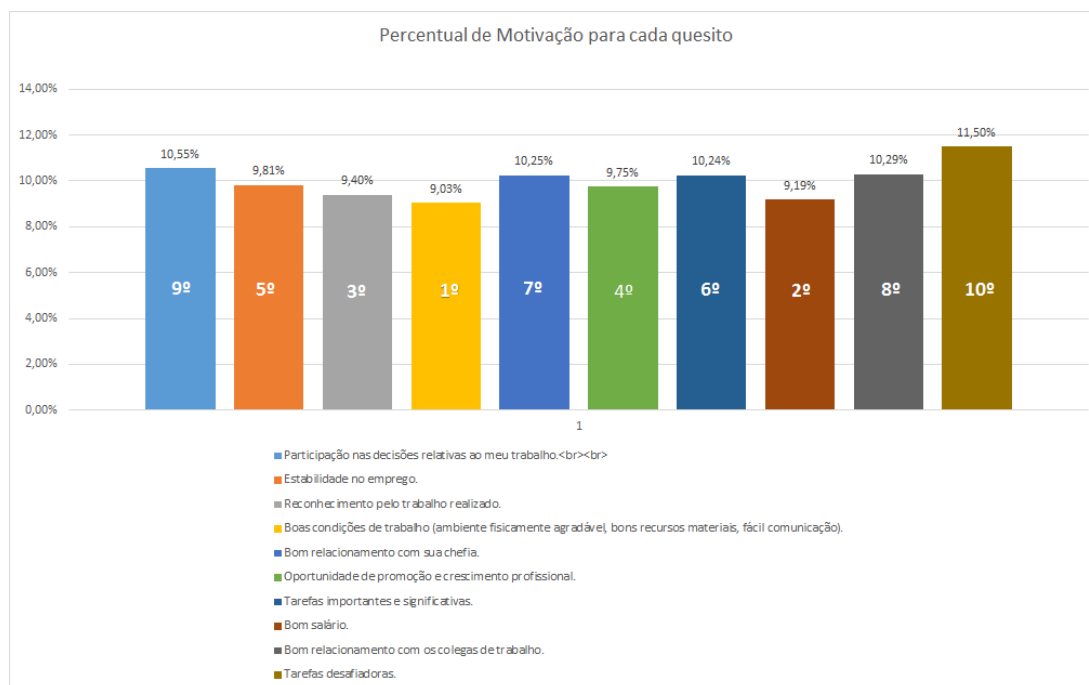


Gráfico 18 – Percentual de motivação para cada quesito mais importante para o trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Pelos dados do Gráfico 18, o fator que mais motiva os servidores são as “Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, bons recursos materiais, fácil comunicação)”, pois obteve um percentual de 9,03%, considerando que os itens deveriam ser avaliados em uma escala de 1 a 10, onde 1 era o quesito mais importante e 10 menos importante. Considera-se esse fator como o que mais motiva o servidor porque na soma dos resultados são levados em conta o número dado como prioridade pelos servidores como resposta a cada item, ou seja, quanto menor o número, menor será a soma e mais importante será o item avaliado como fator que mais motiva o servidor. Assim, boas condições de trabalho foi considerada o fator que mais motiva porque obteve soma de 1530 (9,03%), a menor.

Boas condições de trabalho integra os fatores higiênicos da teoria de dos dois fatores de Herzberg, como abordado no referencial teórico. Segundo Herzberg, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas, pois são decididos e controlados pela empresa ou organização em que trabalham. Para Herzberg, “quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados

e, se elevam a satisfação, não conseguem sustenta-la por muito tempo”. Por outro lado, quando esses fatores são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados (CHIAVENATO, 2014, p. 132-133).

O fator “Boas condições de trabalho” foi considerado como o que mais motiva os servidores, o qual se encaixa na dimensão “Estrutura Organizacional” do clima organizacional analisado. Como visto, essa dimensão obteve uma média em nível de “Alerta” (nem satisfação nem insatisfação). Assim, a administração da FUB deve tomar ações para que essa dimensão do clima chegue à zona de não insatisfação, uma vez que fatores higiênicos negativos geram insatisfação.

O segundo fator considerado mais importante pelos servidores da FUB como mais importante na motivação foi o “Bom salário”, com uma soma de 1556 ou 9,19%. Pela teoria de Herzberg, esse resultado a contradiz, pois segundo essa teoria “a remuneração resulta em motivação temporária, favorecendo a um círculo vicioso que se dissipa assim que o incentivo é removido ou diminuído”, o que leva a Alta Administração a planejar e executar bem as políticas salariais para que ela alcance seus objetivos (Oliveira, 2008, p.66). Destaca-se que a dimensão Política de remuneração do clima organizacional foi avaliada em zona de alerta, o que implica dizer que esse fator influencia diretamente a satisfação dos servidores, uma vez que quando são positivos geram não insatisfação, mas quando são negativos geram insatisfação, como nos diz a Teoria de Herzberg.

O terceiro fator que mais motiva os servidores da FUB é o “Reconhecimento pelo trabalho realizado”, com soma de 1592 (9,40%). Na avaliação de clima organizacional, esse fator integra a dimensão “Reconhecimento Provido”, a qual foi obteve resultado em zona de “Alerta”. Dessa forma, o fator “Reconhecimento Provido” tem influenciado a motivação dos servidores da FUB, porquanto os resultados mostraram que esse fator é o terceiro que mais os motiva para o trabalho, o qual não teve uma boa percepção na avaliação de clima organizacional. Este fator faz parte dos fatores motivacionais da teoria de Herzberg, segundo a qual os seus efeitos sobre as pessoas são profundos e estáveis, de forma que quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas. Por outro lado, quando eles são precários, eles evitam a satisfação, conforme ensina Chiavenato (2014). Assim, pode-se concluir que o fator “Reconhecimento Provido” é considerado precário na FUB, porquanto está em zona de “Alerta”, o que evita a satisfação dos servidores.

O quarto fator mais motivacional para os servidores para o desempenho de

seu trabalho é a “Oportunidade de promoção e crescimento profissional”, com soma de 1651 (9,75%). A “Oportunidade de promoção e crescimento profissional” também faz parte da dimensão “Reconhecimento Provido” do clima organizacional analisado. Segundo os dados da pesquisa de clima organizacional, encontra-se em zona de “Alerta”, conforme Tabela 2. Dessa forma, a Alta Administração da FUB deve buscar alternativas para melhorar este fator, uma vez que ele influencia a motivação dos servidores. Além disso, este fator faz parte, também, dos fatores motivacionais da teoria de Herzberg, que, como exposto, têm efeitos profundos e estáveis sobre as pessoas, sendo que quando são ótimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, mas quando são precários, eles evitam a satisfação (Chiavenato, 2014). O fato de o “Reconhecimento provido” está em zona de “Alerta”, leva-nos a conclusão que há certa precariedade neste fator, o que evita a satisfação quanto às “Oportunidades de promoção e crescimento profissional” na FUB.

O quinto fator que mais motiva os servidores da Fundação Universidade de Brasília é a “Estabilidade no emprego”, que teve uma soma de 1661 (9,81%). A “Estabilidade no emprego” integra a dimensão “Política de remuneração” avaliada na pesquisa de clima organizacional. Segundo essa avaliação, essa dimensão obteve e menor média fatorial, sendo classificada em zona de “Alerta”. A “Estabilidade no emprego” se encaixa nos fatores higiênicos da Teoria de Herzberg, assim como na necessidade de segurança da Teoria das necessidades de Maslow. Pela Teoria de Herzberg, o fator “Política de remuneração” (Estabilidade no emprego) quando ótimo, evita a insatisfação do empregado e, se elevada a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Por outro lado, sendo a “Política de remuneração” (Estabilidade no emprego) um fator precário, ou seja, o emprego não dá estabilidade, surge a insatisfação nos empregados, como afirma Chiavenato (2014). Como se percebe, o cargo ocupado pelos servidores da FUB dá a eles estabilidade, de forma que isso evita a sua insatisfação no trabalho.

Os servidores da FUB consideraram “Tarefas importantes e significativas” o sexto quesito mais importante na motivação para o trabalho desenvolvido na FUB, com uma soma de 1735 (10,24%). Esse quesito relaciona-se à dimensão “Natureza do trabalho realizado” avaliada na pesquisa de clima organizacional. O fator “Natureza do trabalho realizado” obteve uma média fatorial de 2,67 na pesquisa de clima, ficando na zona de “Alerta”. Esse resultado se relaciona com o obtido na pesquisa sobre o que motiva o servidor para o trabalho na FUB, mesmo que tenha sido classificado

como o sexto quesito mais importante. O que significa que os servidores dão relevância às tarefas mais importantes e significativas. Esse quesito integra os fatores motivacionais da Teoria de Herzberg, os quais são mais intrínsecos. Esses fatores são mais profundos e estáveis sobre a motivação das pessoas, porquanto sendo ótimos, provocam satisfação, mas sendo precários, evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2014). Segundo Chiavenato (2014, p. 134), Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que “consiste em substituir tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo”. Assim, recomenda-se a Administração da UnB o enriquecimento de tarefas para torná-las mais importantes e significativas, o que pode mudar a percepção de clima organizacional quanto à dimensão “Natureza do trabalho realizado”, tirando-a da zona de “Alerta”.

O sétimo fator mais importante para os servidores em sua motivação para o trabalho foi o “Bom relacionamento com sua chefia”, com soma de 1736 (10,25%). O bom relacionamento com a chefia atrela-se ao fator de clima organizacional “Qualidade da chefia”, que se classifica como um fator higiênico da Teoria de Herzberg e à necessidade social da Teoria de Maslow. Esse fator teve uma avaliação satisfatória na pesquisa de clima organizacional, de maneira que quando ele é positivo ou ótimo, ele apenas evita a insatisfação nos empregados, mas sendo precário provoca insatisfação. Não se recomenda nenhuma medida para este fator, uma vez que ficou classificado na zona de satisfação.

Os servidores da FUB consideraram o “Bom relacionamento com os colegas de trabalho” como o oitavo quesito mais importante em sua motivação para o trabalho, obtendo uma soma de 1743 (10,29%). O “Bom relacionamento com colegas de trabalho” relaciona-se com a dimensão “Relacionamento no ambiente de trabalho” do clima organizacional analisado, que ficou classificado na zona de “Alerta”, significando que nem há satisfação nem insatisfação. O fator “Relacionamento no ambiente de trabalho” relaciona-se ainda com as necessidades sociais de Maslow, assim como com os fatores higiênicos da Teoria de Herzberg. Assim, pode-se afirmar que há relação entre esse fator do clima e esse requisito para motivação dos servidores, uma vez que em situação ótima ele evita a insatisfação, mas em situação precária ele provoca insatisfação.

O nono quesito considerado mais importante na motivação dos servidores da

FUB foi a “Participação nas decisões relativas ao trabalho”, uma soma de 1787 (10,55%). Este quesito está relacionado à dimensão “Estrutura organizacional” do clima organizacional analisado, que foi classificado em zona de “Alerta”, conforme Tabela 2. O Fator “Estrutura organizacional” relaciona-se aos fatores higiênicos da Teoria de Herzberg, segundo a qual quando esses fatores são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando elevada a satisfação, não são sustentadas por muito tempo, mas sendo precários eles provocam insatisfação dos empregados (CHIAVENATO, 2014).

Por último, o décimo requisito mais importante (ou menos importante em uma escala de 1 a 10) para os servidores na sua motivação para o trabalho foi as “Tarefas desafiadoras”, com soma de 1948 (11,50%). Esse quesito relaciona-se à dimensão “Natureza do trabalho realizado” da pesquisa de clima organizacional, a qual foi classificada em zona de “Alerta” (nem satisfação nem insatisfação). Esta dimensão por vez relaciona-se a necessidade de auto-realização da Teoria de Maslow e aos fatores motivacionais da Teoria de Herzberg. Os servidores da FUB não veem as “Tarefas desafiadoras” com tanta importância para sua motivação, o que de certa forma contradiz a Teoria de Herzberg, uma vez que os fatores motivacionais estão ligados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa. Ademais, quando os fatores motivacionais são positivos, eles geram satisfação nas pessoas, porém quando são negativos eles evitam a satisfação.

Pelos dados da Tabela 3, a pesquisa motivacional revelou que 48,57% dos servidores da FUB dão importância aos Fatores Higiênicos para a motivação no trabalho, conforme a Teoria de Herzberg. Por outro lado, os dados da pesquisa revelaram que 51,44% dos servidores dão mais importância aos Fatores Motivacionais para a motivação no trabalho.

FATORES HIGIÊNICOS	%	FATORES MOTIVACIONAIS	%
Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, bons recursos materiais, fácil comunicação).	9,03%	Reconhecimento pelo trabalho realizado.	9,40%
Bom salário.	9,19%	Oportunidade de promoção e crescimento profissional.	9,75%
Estabilidade no emprego.	9,81%	Tarefas importantes e significativas.	10,24%
Bom relacionamento com sua chefia.	10,25%	Participação nas decisões relativas ao meu trabalho.	10,55%
Bom relacionamento com os colegas de trabalho.	10,29%	Tarefas desafiadoras.	11,50%
SOMA %	48,57%	SOMA %	51,44%

Tabela 3 – Percentual da pesquisa motivacional pelos fatores higiênicos e motivacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2015.

Assim, pode-se recomendar que a Administração da FUB tome medidas que busquem melhorar os fatores higiênicos, para que assim seja evitada a insatisfação

dos servidores. Ademais, recomenda-se medidas que tornem ótimos os fatores motivacionais, de maneira que eles provoquem satisfação nos empregados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se com este trabalho analisar a relação entre fatores do clima organizacional e a motivação dos servidores da Fundação Universidade de Brasília – FUB. Isto é, o objetivo principal do trabalho foi verificar os fatores do clima organizacional da FUB que influenciam a motivação de seus servidores no trabalho.

As principais respostas ao problema e aos objetivos da pesquisa demonstram que há satisfação em relação à dimensão “Qualidade da chefia” da pesquisa de clima organizacional, entretanto mostram que as dimensões “Natureza do trabalho realizado”, “Estrutura organizacional”, “Identificação com a organização”, “Processo de comunicação”, “Reconhecimento provido”, “Relacionamento no ambiente de trabalho” e “Política de remuneração” foram percebidas pelos servidores em zona de “Alerta”, significando que não há nem satisfação nem insatisfação em relação a essas dimensões.

Além disso, as principais respostas ao problema e aos objetivos da pesquisa demonstram que o fator que mais motiva os servidores da FUB é as “Boas condições de trabalho (ambiente fisicamente agradável, bons recursos materiais, fácil comunicação)”. Concluiu-se que, como exposto anteriormente, o clima organizacional da FUB não é ruim, porém deve-se dar atenção às dimensões que apresentaram resultado em zona de alerta, de maneira que a percepção de clima organizacional seja de satisfação em todas as dimensões.

Os resultados da pesquisa motivacional demonstraram que os quesitos “Bom salário”, “Reconhecimento pelo trabalho realizado”, “Oportunidade de promoção e crescimento profissional”, “Estabilidade no emprego”, “Tarefas importantes e significativas”, “Bom relacionamento com sua chefia”, “Bom relacionamento com os colegas de trabalho”, “Participação nas decisões relativas ao meu trabalho” e “Tarefas desafiadoras” foram classificados, respectivamente, em segundo, terceiro, quarto, quinto, sexto, sétimo, oitavo, nono e décimo como mais importantes para a motivação no trabalho dos servidores da FUB. Esses resultados demonstram que há relação direta entre os fatores do clima organizacional e a motivação dos servidores, de maneira que as dimensões classificadas pelos resultados da pesquisa em zona de “Alerta” exercem influência na motivação destes servidores.

Pode-se ressaltar que as principais contribuições do estudo se voltam para a Gestão de Pessoas da Fundação Universidade Brasília, uma vez que os resultados

poderão ser usados para a melhoria do clima organizacional da Fundação, bem como para ações que visam motivar o servidor para o desempenho de seu trabalho. Outra contribuição relevante é para a temática de clima organizacional e motivação em órgãos públicos, assim como para área acadêmica.

As principais limitações do estudo que podem ser destacadas referem-se à falta de interesse dos servidores Técnico-administrativos da FUB em responder instrumentos de pesquisa sobre clima organizacional e motivação, uma vez que pouco mais de doze por cento dos servidores participou da pesquisa. Destaca-se também como limitador do estudo o acesso aos e-mails dos servidores, uma vez que nem todos foram acessados, assim como muitos estão desatualizados. Outra limitação que merece destaque foi o pouco tempo para a realização da pesquisa, porquanto uma pesquisa com tempo mais amplo poderia ter ampliado o número de participantes na pesquisa. Por fim, destaca-se como limitador do estudo o fato de a pesquisa não ter tido apoio ou parceria com o Decanato de Gestão de Pessoas da FUB, o que poderia ter colaborado para que houvesse um engajamento melhor dos servidores para participar da pesquisa.

Sugere-se que estudos futuros sobre clima organizacional sejam realizados, de maneira que a pesquisa seja feita com maior amplitude de tempo, com pesquisa por unidades (uma vez que pode existir sub climas organizacionais e subculturas diferentes no âmbito da FUB), por áreas de atuação e por instituição como um todo. Além disso, sugere-se estudos futuros mais aprofundados para identificar a motivação dos servidores com base em Teorias motivacionais mais contemporâneas, como Teoria ERC, Teoria das Necessidades de McClelland, Teoria de Avaliação Cognitiva, Teoria de determinação de metas, Teoria do Reforço e Teoria da Equidade.

Por fim, recomenda-se que Administração da FUB tome medidas para melhorar seu clima organizacional através de políticas e ações na área de Gestão de Pessoas que reconheçam e compensem os servidores pelo trabalho desenvolvido, o que pode gerar um clima organizacional que os motive mais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Prod. [online]. 2006, vol.16, n.2, pp. 258-273. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007. Acesso em: 22 out. 2015.

BRASIL. Câmara dos Deputados. LEI Nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961 - Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Acesso em: 18 de out. de 2015. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3998-15-dezembro-1961-376850-publicacaooriginal-1-pl.html>

_____. Decreto nº. 500, de 15 de janeiro de 1962 - Institui a Fundação Universidade de Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DCM/dcm500.htm. Acesso em: 18 de out. de 2015.

_____. 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. Acesso em: 24 nov. 2015.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 247-258.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração pública. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria do Desenvolvimento Organizacional. In: Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas, volume II. – 7ª, ed. – Barueri, SP: Manole, 2014, cap. 16.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas, volume II. – 7. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica. 1993. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: USP, 1993.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.

FREITAS, André Luis Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. XII SIMPED, Bauru/SP, 2005. Disponível: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Freitas_ALP_A

[%20avalia%E3o%20da%20confiabilidade.pdf](#) Acesso: 26 nov. 2015.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

GÜNTHER, Hartmut. Como Elaborar um Questionário (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº. 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em: <http://www.ic.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2006/epistemico/01Questionario.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth Hartley. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional / [Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer]. – [Reimpr.]. – São Paulo: E.P.U., 2014.

KOLB, D. A. et al. Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARIUCI, Sérgio; FERRI, Maricia da Silva; FELICETTI, Vera Lúcia. Uma sombra na educação brasileira: do ensino regular ao paralelo. In: Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, IX, 2012, Rio Grande do Sul. UCS, 2012. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/506/115>.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. P. 29-40.

MAXIAMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. – 7, ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Anderson Muniz de. A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta. 2008. Dissertação de Mestrado - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

OLIVEIRA, Marco. Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicol. USP [online]. 1990, vol.1, n.2, pp. 127-140. ISSN 1678-5177. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>. Acesso em: 23 de nov. 2015.

REGO, Arménio; LEITE, Emanuel. Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do constructo no Brasil. Estudos de psicologia (Natal) [online]. 2003, vol.8, n.1, pp. 185-191. ISSN 1678-4669. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v8n1/17249.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2015.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. Gestão de pessoas para concursos. 3. Ed. rev. e atual. – Brasília: Alumnus, 2015.

ROBBINS, Stephen P. Cultura organizacional; Conceitos básicos de motivação. In: Comportamento Organizacional. – 8ª Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 1999, cap. 16.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 3. Ed. Trad.: Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila Clara Dystyler Ladeira. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. Cálculo amostral: calculadora on-line. Disponível em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral>. Acesso em: 04 nov. 2015.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SOUSA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e Cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. – São Paulo: Edgard Blücher; (Porto Alegre): Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA-URGS, 1978.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 33-54. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2015.

UNB. Estatísticas do DGP: Força de Trabalho Junho 2015. Disponível em: <http://www.dgp.unb.br/estatisticas-do-dgp>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. Estrutura Organizacional. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/estrutura.php>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2017. Disponível em: http://dpo.unb.br/documentos/PDI/PDI_2014-2017.pdf. Acesso em: 20 out. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. – 2. Ed. – São Paulo, Atlas, 1998.

7. ANEXOS

7.1 – Anexo A



Fatores do Clima Organizacional que Influenciam a Motivação dos Servidores Técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília - FUB

Instruções para preenchimento da Pesquisa

Caro (a) Servidor (a),

Primeiramente agradecemos sua participação em nossa pesquisa acadêmica. Saiba que ela é muito importante.

As respostas deste questionário serão utilizadas como base para meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração Pública à Distância da UnB. Esta pesquisa está sendo desenvolvida com os servidores Técnico-Administrativos, que tem como objetivo básico coletar dados sobre a percepção de Clima Organizacional e sua relação com a motivação dos servidores Técnico-Administrativos da FUB/UnB.

Saiba que sua identificação será mantida em sigilo, de forma que os dados coletados serão analisados e divulgados de forma agrupada, preservando assim o anonimato dos respondentes.

Para esta pesquisa será sorteado um prêmio de incentivo* no valor de R\$250,00 (duzentos e cinquenta reais) em dinheiro entre os que responderem as questões na íntegra e que representem dados válidos. O sorteio do prêmio será realizado assim que for atingido o número de 338 respostas válidas para a pesquisa, e a entrega do valor ao sorteado ocorrerá no dia 10/12/2015.

O questionário é dividido em três partes: uma sobre o perfil funcional; uma sobre Clima Organizacional; e outra sobre motivação. Para o preenchimento do questionário é necessário menos de dez minutos, e as questões são curtas.

Sua participação é voluntária, de maneira que ao clicar em "próxima" e responder ao questionário, você manifestará concordância com o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Em caso de dúvidas quanto à pesquisa, entre contato.

Atenciosamente,

**Edielton Paulo Vieira Araújo
Assistente em Administração da FUB/FAC
Graduando em Administração Pública ADM/UnB
E-mails: edielton@unb.br / edieltonpaulo@gmail.com
Tel.: (61) 3107-6522 / (61) 9125-7100**

7.2 – Anexo B



Fatores do Clima Organizacional que Influenciam a Motivação dos Servidores Técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília - FUB

Questionário de Perfil Funcional

Instruções: marque e preencha os campos a seguir.

Não se preocupe, você não será identificado.

1. Sexo:

- Feminino
 Masculino

2. Idade:

- entre 18 e 25 anos
 entre 26 e 30 anos
 entre 31 e 40 anos
 mais de 41 anos

3. Qual é o seu nível de escolaridade?

- Fundamental Incompleto
 Fundamental Completo
 Ensino Médio
 Ensino Superior Completo
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

4. Qual é o seu Cargo?

5. Qual é o seu Nível de Classificação?

- A
- B
- C
- D
- E

6. Qual é a sua renda?

- entre R\$1.200,00 e R\$2.300,99
- entre R\$2.301,00 e R\$2.800,99
- entre R\$2.801,00 e R\$3.400,99
- entre R\$3.401,00 e R\$4.200,99
- entre R\$4.201,00 e R\$7.200,00
- mais de R\$7.200,00

7. Qual é o seu tempo de serviço na FUB?

- até 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- mais de 31 anos


8. Em qual Campus você trabalha?

- Campus Darcy Ribeiro
- Campus Ceilândia
- Campus Gama
- Campus Planaltina

9. **E-mail:**

Necessário para realizar o sorteio do prêmio de R\$250,00 e divulgação da pesquisa.

7.3 – Anexo C



Fatores do Clima Organizacional que Influenciam a Motivação dos Servidores Técnico-administrativos da Fundação Universidade de Brasília - FUB

Questionário de Pesquisa de Clima Organizacional

A seguir, você encontrará um conjunto de frases que visa identificar a percepção dos servidores Técnico-Administrativos sobre o Clima Organizacional vigente na Fundação Universidade Brasília – FUB.

Certifique-se de que respondeu a todas as questões propostas, lembrando que só é possível responder uma das quatro alternativas possíveis, a saber:

Concordo Plenamente (CP)– você concorda totalmente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho;
Inclinado a Concordar (IC)– você tende a concordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho;
Inclinado a Discordar (ID)– você tende a discordar que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho;
Discordo Plenamente (DP)– você discorda plenamente que a afirmação retrata a realidade do seu ambiente de trabalho.

1. Minha chefia aceita as sugestões que dou.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Minha chefia se preocupa em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho em minha área.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Os servidores sentem que têm seu potencial devidamente aproveitado nesta Fundação Universidade de Brasília – FUB.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. No meu trabalho é feito suficiente esforço para obter opiniões e ideias das pessoas que aqui trabalham.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Meu emprego é estável e me dá segurança.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. A filosofia de administração da FUB é nitidamente participativa.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Esta Fundação é um bom lugar para se trabalhar.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Quando estou envolvido em um problema sério de trabalho, posso contar com o auxílio e não com a crítica de minha chefia.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. As tarefas bem desempenhadas são reconhecidas.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Há uma clara definição de papéis e de quem responde a quem na Fundação.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A remuneração é balanceada, incluindo, além do salário, benefícios e outras formas de compensações, formando um "pacote" bem estruturado de recompensas.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência pela minha chefia.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Se um grande amigo estiver interessado em obter um emprego/cargo nesta Fundação, eu o incentivaria.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Neste momento, posso dizer que estou muito satisfeito com o trabalho que executo.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Minha chefia apela sistematicamente e continuamente para a contribuição de todos, por meio de um diálogo centrado na melhoria permanente do trabalho cotidiano.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. As pessoas que trabalham aqui sabem quais são os principais objetivos, metas ou planos da Fundação.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. A posição que ocupo na Fundação tem um grau de prestígio interno adequado.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Minha capacidade, habilidade e potencial são bem aproveitados no trabalho que executo.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Não trabalho na Fundação somente pelo fato de receber um bom salário no fim do mês.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Meu salário é uma resposta adequada para meu trabalho, representando o retorno equivalente a meu rendimento dentro desta fundação.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Minha chefia dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores e estimulantes.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Aquilo que acontece com esta Fundação é realmente importante para mim.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Os servidores sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos chefes a cada etapa do trabalho.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. As pessoas têm oportunidade de expressar o que sentem e pensam, de propor ideias e oferecer sugestões nas decisões da Fundação, sobre aspectos relacionados à sua área de atuação.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Não sou exigido em excesso no meu trabalho.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Não tenho dificuldade em fazer com que minha chefia encontre tempo para me atender.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. A comunicação é confiável entre os servidores e a chefia.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. A estrutura e a forma de agir não são muito centralizadoras na Fundação onde trabalho.

Discordo Plenamente (DP)	Inclinado a Discordar (ID)	Inclinado a Concordar (IC)	Concordo Plenamente (CP)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. O salário que recebo é suficiente para atender o meu padrão de vida.

Discordo Plenamente (DP)

Inclinado a Discordar (ID)

Inclinado a Concordar (IC)

Concordo Plenamente (CP)

30. Os membros do meu grupo de trabalho confiam uns nos outros.

Discordo Plenamente (DP)

Inclinado a Discordar (ID)

Inclinado a Concordar (IC)

Concordo Plenamente (CP)

31. Meu trabalho contribui para tornar minha vida significativa e interessante.

Discordo Plenamente (DP)

Inclinado a Discordar (ID)

Inclinado a Concordar (IC)

Concordo Plenamente (CP)

32. Meu chefe é um profissional competente e organizado.

Discordo Plenamente (DP)

Inclinado a Discordar (ID)

Inclinado a Concordar (IC)

Concordo Plenamente (CP)

