



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LUCAS OLIVEIRA DO CARMO

**PERFIL MOTIVACIONAL E PERCEPÇÕES DE POLÍTICAS
DE GESTÃO DE PESSOAS DOS SERVIDORES DA
EMBRAPA**

Brasília – DF

2011

LUCAS OLIVEIRA DO CARMO

**PERFIL MOTIVACIONAL E PERCEPÇÕES DE POLÍTICAS
DE GESTÃO DE PESSOAS DOS SERVIDORES DA
EMBRAPA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Tatiane
Paschoal

Brasília – DF

2011

Carmo, Lucas Oliveira do.

Perfil Motivacional e Percepções de Políticas de Gestão de Pessoas dos servidores da Embrapa. – Brasília - 2011

55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Perfil Motivacional. 2. Percepções de Políticas de Gestão de Pessoas. 3. Importância das Políticas de Gestão de pessoas. I. Título.

LUCAS OLIVEIRA DO CARMO

**PERFIL MOTIVACIONAL E PERCEPÇÕES DE POLÍTICAS
DE GESTÃO DE PESSOAS DOS SERVIDORES DA
EMBRAPA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Lucas Oliveira do Carmo

Prof^a. Dr^a. Tatiane Paschoal
Professor-Orientador

Prof^a Dr^a Gisela Demo
Professor-Examinador

Brasília, 18 de Julho de 2011

Dedico este trabalho aos meus pais Carlos Alberto e Wandenize Oliveira, que tiveram sempre confiança na minha pessoa. Este é o fruto de todo o meu trabalho durante esses anos. Muito obrigado por tudo! Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que sempre me deu serenidade e paz todo esse tempo.

Aos meus pais mais uma vez, sem os quais não estaria onde estou.

À minha querida namorada Ingrid, cujo suporte, apoio e atenção foram cruciais para a conclusão desta pesquisa.

À minha orientadora, quem sempre teve muita calma e soube orientar de maneira simples e clara.

À EMBRAPA, que me recebeu de braços abertos para aplicar a pesquisa.

Aos meus amigos, quem sempre me deram apoio e opiniões durante toda a minha pesquisa.

A todos o meu muito obrigado!

RESUMO

Esta pesquisa propôs-se avaliar as relações existentes entre os valores pessoais e as percepções das políticas de Gestão de Pessoas dos colaboradores da EMBRAPA. O estudo é descritivo quanto aos fins, quantitativo quanto à sua natureza e um levantamento de dados quanto aos meios. Para embasar o estudo, foi utilizado o modelo de valores e perfis motivacionais de Schwartz, testado em mais de 60 países, e a proposta de Demo, desenvolvida no Brasil para analisar as percepções de políticas de Gestão de Pessoas de colaboradores de diferentes organizações. A amostra foi classificada como não-probabilística por conveniência. O instrumento de coleta de dados, tipo questionário, foi composto por duas escalas validadas. Primeiramente, utilizou-se o Questionário de Perfil de Valores (QPV) e a Escala de Percepções de Políticas de Gestão de Pessoas. Além desse, foram elaboradas instruções para que o respondente indicasse a importância de cada uma das políticas de gestão de pessoas. Foram conduzidas análises estatísticas descritivas e correlações bivariadas de Pearson, com o auxílio do *software Statistical Package of Social Science* (SPSS 16.0). De acordo com os resultados encontrados, os valores de autotranscendência são aqueles mais importantes na hierarquia do perfil motivacional. Quanto às políticas, condições de trabalho foram aquelas percebidas mais positivamente. Houve poucas correlações significativas entre os valores pessoais e a percepção de políticas. Apenas a tradição e estimulação associaram-se significativamente a algum tipo de política. Entre a importância atribuída às políticas e a percepção das políticas foram observadas mais correlações significativas. Por exemplo, quanto maior é a ênfase em estimulação, maior é a importância atribuída ao desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas no local de trabalho. Esta pesquisa serve tanto para a produção na área acadêmica de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, explorando um tema ainda pouco compreendido, como também para os gestores da EMBRAPA. Seus resultados podendo ser úteis em termos de diagnóstico e podem ser transformados em um plano de ação para melhorar os pontos mais fracos da organização.

Palavras-chave: Perfil Motivacional. Políticas de Gestão de Pessoas. Percepção dos colaboradores. Correlações entre variáveis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura motivacional.....	16
---------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil Motivacional.....	29
Gráfico 2: Tipos motivacionais de Ordem Superior.....	30
Gráfico 3: Políticas de Gestão de pessoas.....	32
Gráfico 4: Importância das políticas de gestão de pessoas.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos motivacionais de valores pessoais.....	17
Quadro 2: Políticas de gestão selecionadas para estudo.....	20
Quadro 3: Tipos motivacionais e questões relacionadas.....	26
Quadro 4: Tipos motivacionais de ordem superior e questões relacionadas.....	26
Quadro 5: Políticas de Gestão de Pessoas e questões relacionadas.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação entre valores pessoais e percepções de políticas de gestão de pessoas.....	36
Tabela 2: Relação entre tipos motivacionais de ordem superior e percepção de políticas de gestão de pessoas	37
Tabela 3: Relação entre os tipos motivacionais e importância das políticas de gestão de pessoas.....	38
Tabela 4: Relação entre tipos motivacionais de ordem superior e a importância das políticas de gestão de pessoas	40

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Formulação do problema	10
1.2 Objetivo Geral	10
1.3 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Valores e perfil motivacional	13
2.2 Política de Gestão de Pessoas	18
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	23
3.3 População e amostra	24
3.4 Instrumento de pesquisa.....	25
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 Descrição do perfil motivacional dos servidores	28
4.2 Descrição das percepções de políticas de gestão de pessoas.....	31
4.3 Descrição da importância atribuída às políticas de gestão de pessoas	33
4.4 Relações entre perfil motivacional, percepção de políticas de gestão de pessoas e importância das políticas de gestão de pessoas	35
4.4.1 Correlação entre perfis motivacionais e percepções de políticas de gestão de pessoas	35
A Tabela 1 mostra os resultados da correlação entre cada um dos tipos motivacionais e as percepções das políticas de gestão de pessoas.	35
4.4.2 Correlação entre tipos motivacionais e a importância das políticas de gestão de pessoas	38
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
5.1 Síntese dos principais resultados.....	41
5.2 Contribuições e limitações da pesquisa	41
5.3 Recomendações para estudos futuros.....	42
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICES.....	45
Apêndice A – Questionário de Perfil de Valores.....	45
Apêndice B – Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas	49

1. INTRODUÇÃO

Diante de uma busca por melhores resultados e melhor qualidade nos produtos e serviços, as empresas estão valorizando cada vez mais os funcionários, buscando entender as necessidades e motivações dos trabalhadores em seu local de trabalho.

Em um cenário de grande concorrência, as empresas enxergam no funcionário uma solução para aumentar sua produtividade, e conseqüentemente, melhorar os resultados. Nesse sentido, a compreensão das motivações dos funcionários ajuda a explicar suas expectativas e a relacioná-las com os objetivos da empresa. Isto pode ser observado na Teoria do Capital Humano.

Para Friedman, Hatch e Walker (2000 apud DEMO, 2005), para dar valor às pessoas, as organizações devem ir além da noção de recursos humanos em direção à noção de capital humano, ou seja, entendendo as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como bem de valor a ser desenvolvido.

Dentro desta temática os valores são objetos de diversos estudos realizados no campo organizacional. Esta pesquisa foi baseada nos estudos de Schwartz (1992) sobre perfis motivacionais das pessoas e dirigidos para o campo da Administração. Schwartz (1994) define valores como metas transituacionais desejáveis, variando em importância e que servem como princípios na vida de uma pessoa ou de uma entidade social. Ele também apresenta os valores como concepções do desejável que guiam a maneira pela qual os atores sociais selecionam ações, avaliam pessoas e eventos e, ainda, explicam suas ações e avaliações. Para Tamayo e Paschoal (2003, p. 41) o perfil motivacional “refere-se a importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida”.

O perfil motivacional do trabalhador pode orientar suas escolhas, preferências e mesmo comportamentos no trabalho (Tamayo e Paschoal, 2003). É possível, por exemplo, que o perfil oriente as percepções e a importância de políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. É possível que, quando compatíveis com o perfil motivacional, por exemplo, as políticas exerçam alguma

influência positiva no comportamento e motivação do indivíduo (Tamayo e Pachcoal, 2003).

A organização analisada no estudo proposto foi a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Os participantes foram os servidores do Edifício Sede com mais de um ano de casa. Este tempo na organização é necessário para que os funcionários possam conhecer as diferentes ações e políticas organizacionais.

1.1 Formulação do problema

Os gestores de Recursos Humanos devem estar sempre atentos para que seus funcionários estejam comprometidos e motivados a trabalhar. Através desta observação, podem traçar políticas que satisfaçam seus funcionários e a empresa. A empresa aqui estudada foi a EMBRAPA. Basicamente, o problema proposto foi: existe alguma associação entre perfil motivacional do trabalhador e percepção de políticas de gestão de pessoas desta organização?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a existência de correlações entre os valores pessoais dos funcionários e a percepção de políticas de gestão pessoas voltadas para envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), condições de trabalho e recompensas.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever o perfil motivacional dos servidores da EMBRAPA;
- Descrever as políticas de gestão de pessoas percebidas pelos servidores da EMBRAPA;

- Descrever as políticas de gestão de pessoas consideradas mais importantes pelos servidores da EMBRAPA;
- Verificar se existem correlações entre perfil motivacional e percepção de políticas de gestão de pessoas;
- Verificar se existem correlações entre o perfil motivacional e a importância atribuída às políticas de gestão de pessoas.

1.4 Justificativa

Em um ambiente de extrema competitividade, as empresas estão começando a enxergar a grande importância que o seu funcionário tem para aumentar o resultado final da organização.

Para Robbins (2007), a organização é uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum. A empresa só poderia funcionar de maneira efetiva com a coordenação das outras partes, que neste caso seria seus funcionários. Os funcionários, por sua vez, irão agregar os valores financeiros e a empresa disponibilizará os recursos necessários para que os objetivos da mesma possam ser atingidos.

Para Tamayo e Paschoal (2003, p. 46), de uma forma natural, “o trabalho é uma estratégia de realização pessoal”. Então para a empresa crescer, esta não pode ignorar seus funcionários.

As estratégias do departamento de gestão de pessoas devem ser intensivamente trabalhadas. As políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa devem ser baseadas, em parte, nas motivações de seus funcionários.

A pesquisa proposta oferece aos gestores um diagnóstico do perfil motivacional dos seus colaboradores e da percepção sobre as políticas de gestão de pessoas desenvolvidas na organização. Com essas informações, os gestores podem modificar ou melhorar as políticas de forma que sejam compatíveis às metas de seus membros organizacionais.

Além disso, o estudo proposto investigou possíveis associações entre perfil motivacional e percepção de políticas, levantando questões pertinentes ao campo de conhecimento do comportamento organizacional e gestão de pessoas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será feita uma fundamentação teórica do trabalho a partir de duas partes. Na primeira, será feita uma apresentação sobre valores e sua implicação para compreensão do perfil motivacional do trabalhador. Na segunda, serão apresentadas as principais categorias de políticas de gestão de pessoas nas organizações.

2.1 Valores e perfil motivacional

Diversos estudiosos dedicaram-se aos estudos dos valores. O estudo dos valores têm sido utilizados para explicar o comportamento das pessoas, julgar ações e mudanças da sociedade. Para Tamayo e Paschoal (2003, p. 41) “os valores são considerados como metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida”.

Schwartz (2001) entende valores como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. Schwartz (1999) entende ainda que as fontes dos valores sejam as exigências universais do ser humano, as quais pré-existem ao indivíduo e são constituídas por: necessidades biológicas do organismo, necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais, e necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Segundo o levantamento de Schwartz (2001), os valores pessoais englobam um elemento de crença, um aspecto motivacional, transcende situações específicas, guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e acontecimentos e são ordenados em função de sua importância relativa a outros valores para formar um sistema de prioridades.

O valor envolve uma crença e tem base em experiências vividas pela pessoa ou por pessoas próximas a ela. Quando a crença é ameaçada, a pessoa irá reagir de maneira altamente emotiva, seja positivamente ou negativamente.

Quanto ao aspecto motivacional, este está relacionado ao fato de as pessoas agirem de acordo com as suas metas de vida. A relação entre valores e motivação tem sido muito estudada na Administração. Para Robbins (2007), a definição de motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Então, cada indivíduo pode se comportar e se esforçar de acordo com os valores que julga como mais importantes.

Como um fenômeno que transcende situações específicas, os valores não são específicos para as situações pontuais da vida do indivíduo, mas correspondem a metas gerais de vida.

Além disso, é possível encontrar uma hierarquia de valores para cada pessoa, ou seja, os valores podem ser ordenados por sua importância.

Tamayo e Paschoal (2003) fazem uma série de indagações para chegar a uma conclusão sobre a relação entre a estrutura motivacional e o perfil motivacional do indivíduo. A estrutura motivacional é definida como um conjunto de motivações ou metas que dinamizam o seu comportamento e nas relações existentes entre as motivações. Quanto ao perfil motivacional, Tamayo e Paschoal (2003) explicam que ele se refere à importância que têm, para cada pessoa, as diversas motivações que orientam a sua vida. Assim, “a estrutura motivacional constitui a base ou matriz para a elaboração do perfil motivacional”. (Tamayo e Paschoal, 2003, p. 41).

Schwartz (1992) propôs uma tipologia universal de valores baseada na literatura sobre as necessidades básicas dos indivíduos. Os tipos motivacionais por eles propostos foram: Universalismo (Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza), Benevolência (Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas), Conformidade (Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas), Tradição (Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião), Segurança (Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do *self*), Poder (Preservação de uma posição social dentro de um sistema social), Realização (Procura do sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com as regras sociais), Hedonismo (Prazer e gratificação para si mesmo) e Estimulação (Novidade e estimulação na vida).

O modelo de Schwartz (1992) também prevê uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais, de forma que as pessoas tendam a apresentar alta prioridade para tipos motivacionais mutuamente compatíveis e baixa prioridade para tipos motivacionais conflitivos. Portanto, a prioridade dada aos tipos motivacionais não se estabelece de forma aleatória, mas de forma coerente com os domínios motivacionais. Para os autores, a priorização simultânea de alguns domínios incompatíveis levaria a conflitos.

Esses dez tipos motivacionais podem ser classificados em quatro tipos motivacionais de segunda ordem (SCHWARTZ, 2005): 1) Autopromoção – agrega Poder, Hedonismo e Realização; 2) Autotranscendência – agrupa Universalismo e Benevolência; 3) Abertura à Mudança - agrega Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação; 4) Conservação – inclui Segurança, Conformidade e Tradição. Como se pode constatar na classificação, o tipo "Hedonismo" participa de duas dimensões de ordem superior.

Segundo a Teoria de Valores Humanos de Schwartz (2001), há dez tipos motivacionais quase universais que refletem as necessidades básicas. O que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa (SCHWARTZ, 2005). Para estabelecer a estrutura das relações entre os tipos de valores, Schwartz (2001) considerou que as ações empreendidas para realizar cada tipo de valor têm conseqüências psicológicas, práticas e sociais, que podem entrar em conflito ou serem compatíveis com a realização de outros tipos de valores, resultando em uma estrutura circular (Figura 1).

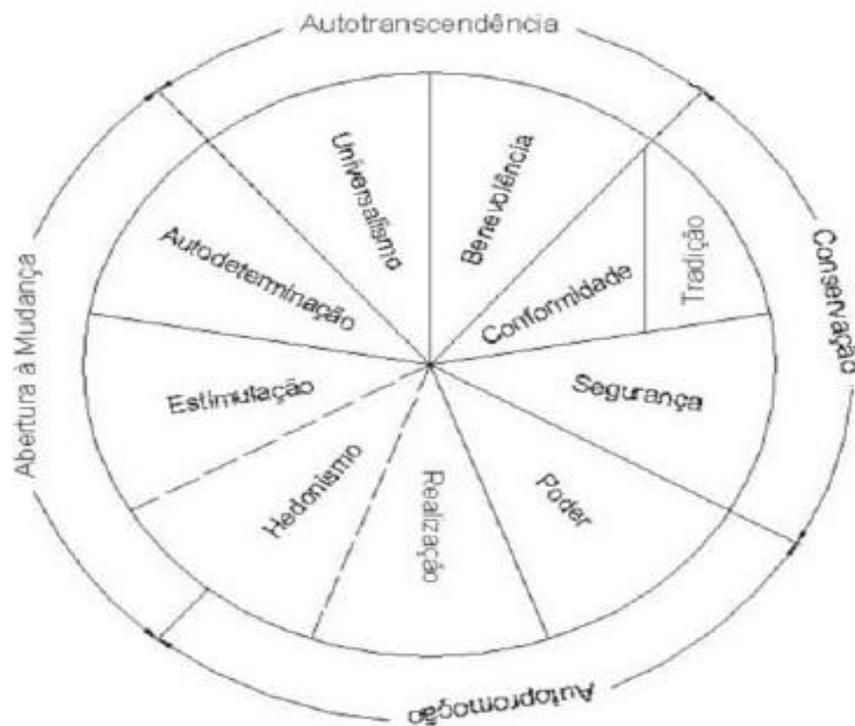


Figura 1: Estrutura motivacional.
 Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 43)

A forma circular da estrutura é justificada pelas relações de conflito entre os tipos motivacionais, tendo vista que a proximidade dos tipos motivacionais mostra que eles têm semelhanças. Quando os tipos motivacionais estão em pontos opostos, significa que eles são contraditórios entre si. Assim, Tamayo e Paschoal (2003) defendem que a procura simultânea de metas pertencentes a áreas adjacentes é compatível porque essas metas satisfazem interesses afins, enquanto a procura de metas pertencentes a motivações opostas é conflitante.

A dimensão Autotranscendência enfatiza a igualdade e a preocupação com o bem-estar dos outros (Universalismo e Benevolência), em oposição à Autopromoção, que se refere à busca de sucesso e domínio sobre os outros (Poder e Auto-realização). Por sua vez, Conservação, que enfatiza tradição e proteção da estabilidade favorecendo a manutenção do *status quo* (Tradição, Conformidade e Segurança), contrapõe-se à dimensão Abertura à Mudança, relativa à busca de independência de pensamento e ação (Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação).

Gouvea (2001) sugere que os seguintes tipos motivacionais são compatíveis: poder-realização, realização-hedonismo, hedonismo-estimulação,

estimulação-autodeterminação, autodeterminação-universalismo, universalismo-benevolência, benevolência-conformidade, conformidade-tradição, tradição-segurança, segurança-poder e segurança-conformidade. Já os tipos que são conflituosos são: autodeterminação-conformidade, autodeterminação-tradição, autodeterminação-segurança, estimulação-conformidade, estimulação-tradição, estimulação-segurança, universalismo-poder, universalismo-realização, benevolência-poder, benevolência-realização, hedonismo-conformidade e hedonismo-tradição.

Para Tamayo e Paschoal (2003), a função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções.

No Quadro 1, são apresentados os dez tipos motivacionais seguidos pelas metas de cada tipo e a que interesse eles servem.

Tipos motivacionais	Metas	Interesses
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência.	Individuais
Poder social	Controle sobre as pessoas e recursos, prestígio próprio	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar outros	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza	Mistos

Quadro 1: Tipos motivacionais de valores pessoais.

Fonte: Tamayo et al. (2001, p. 29).

Para Tamayo e Paschoal (2003), o perfil motivacional implica numa hierarquia de importância entre as diversas motivações do trabalhador, podendo ainda determinar quais são as motivações e metas mais importantes para ele, bem como aquelas que ocupam o segundo e terceiro plano.

O perfil motivacional, conforme discutido anteriormente, poderia influenciar diversos comportamentos, percepções e resultados no contexto organizacional. Conhecer o perfil motivacional dos trabalhadores, portanto, consiste em uma importante tarefa dos gestores. Além disso, sabe-se que as políticas de gestão de pessoas são fundamentais para o desenvolvimento do capital humano da organização. Mas será que existe alguma relação entre perfil e percepção das políticas implementadas pela organização? O perfil poderia influenciar quais políticas são consideradas mais importantes pelos trabalhadores?

Existem outros estudos que comprovaram relações existentes entre o perfil motivacional e a percepção das políticas de Gestão de Pessoas. Um exemplo é o estudo de Demo (2010) que comprovou a relação existente entre estas duas variáveis, e neste estudo procurou-se comprovar estas relações na EMBRAPA.

A seguir, são apresentados os conceitos e categorias de políticas de gestão de pessoas abordadas na literatura.

2.2 Política de Gestão de Pessoas

O papel da área de Gestão de Pessoas nas empresas é muito valorizado nos dias de hoje. Vários autores a entendem como uma área estratégica. Ulrich et al. (1991 apud DEMO, 2010) afirmam que o panorama competitivo está constantemente se alterando, demandando novos modelos de competitividade, que, por sua vez, demandam capacidades organizacionais que possibilitarão que as empresas atendam melhor seus clientes e se diferenciem de seus concorrentes. Ulrich et al. (1991 apud DEMO, 2010) enfatizam que as organizações que se destacam são aquelas que adicionam valor a investidores, clientes e funcionários, entendidos como as três principais fontes de valor das organizações.

Vergara e Branco (2001 apud DEMO, 2008) entendem a empresa humanizada como aquela que, voltada para seus empregados e para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Mathis e Jackson (2003 apud DEMO, 2008) defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de gestão de pessoas. Os autores definem a gestão de pessoas como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter vantagem competitiva. Para Demo (2008), as pessoas constituem uma poderosa *core competency* ou competência central, definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes.

Legge (1995) afirma que políticas adequadas de gestão de pessoas devem promover um comprometimento dos empregados e, como consequência, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa, rumo à busca das organizações por excelência. Uma estratégia empresarial que vise à produção e oferta de produtos e serviços de valor agregado deve concernir o desenvolvimento e a implantação de políticas de gestão de pessoas que produzam empregados de alta qualidade, que, na verdade, constituem a diferença que faz a diferença.

Segundo Demo (2010), as políticas de Gestão de Pessoas devem criar organizações que sejam mais bem equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança.

Diversos autores relacionam a efetividade das práticas com os resultados da empresa, fazendo com que a área de gestão de pessoas tenha um papel estratégico na empresa. Guest (1987 apud DEMO, 2005) relaciona certas políticas de gestão de pessoas como sistema de recompensas e comunicação, com resultados como comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade, e estes com resultados organizacionais, como alta efetividade operacional. Para Walton (1985 apud DEMO, 2008), o novo modelo de gestão de pessoas é composto por políticas que promovam a mutualidade entre objetivos, influências, respeito, recompensas e responsabilidade.

Nos estudos de Tonelli et al. (2003), a área de gestão de pessoas deve ser movida por “engajar-se em um debate sério, abrangente e inclusivo sobre o que

quer, como quer e até onde quer chegar. O desafio é imenso, mas não impossível, e possivelmente não maior do que a própria área” (TONELLI et al., 2003, p. 120).

Demo (2008) desenvolveu uma escala para verificar as percepções de políticas de gestão de pessoas – EPPGP. Nesta escala, Demo aborda quatro tipos principais de políticas de gestão de pessoas. No Quadro 2 são explicadas as quatro políticas consideradas para o estudo.

Política de gestão de pessoas	Descrição
Recompensas	Conjunto de práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização.
Treinamento, desenvolvimento e educação	Conjunto de práticas que visam, principalmente, prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
Condições de trabalho	Conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Envolvimento	Conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional.

Quadro 2: Políticas de gestão selecionadas para estudo
Fonte: Demo (2010, p. 113)

As políticas de Gestão de Pessoas precisam contribuir para que seus funcionários estejam motivados para trabalhar. Assim, para Demo (2008), a Gestão de Pessoas deve entender o colaborador como fundamental no processo de

consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais. Ainda segundo Demo (2010), “as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos colaboradores” (DEMO, 2010, p. 57), permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para Gil (1991), a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. A seguir, é descrito o método utilizado para alcance dos objetivos propostos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este trabalho teve como objetivo fazer um diagnóstico do perfil motivacional do servidor da EMBRAPA e sua percepção de políticas de Gestão de Pessoas da organização.

Vergara (2000) classifica a pesquisa em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa foi classificada como descritiva quanto aos fins, já que ela visou analisar o perfil motivacional dos funcionários e suas percepções de práticas de gestão de pessoas. A pesquisa foi um levantamento quanto aos meios, já que envolveu a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. No caráter da natureza, a pesquisa é classificada como quantitativa, o que significa traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Foi realizada uma pesquisa de campo, através de levantamento de dados, para investigar de maneira aproximada o perfil motivacional dos servidores da Embrapa. Para tanto a pesquisa foi baseada na teoria de valores de Schwartz (2005) e na proposta de Demo (2008) sobre as políticas de Gestão de Pessoas.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), criada em 26 de abril de 1973, pelo então presidente Emílio Garrastazu Médici, é uma empresa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, que tem como missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

A EMBRAPA atua por intermédio de Unidades de Pesquisa e de Serviços e de Unidades Administrativas, estando presentes em quase todos os Estados da Federação, nos mais diferentes biomas brasileiros. Existem também Unidades de Pesquisa e de serviços, também chamadas de Unidades Descentralizadas, distribuídas por todo o Brasil

Ela tem como objetivos planejar, supervisionar, orientar, controlar e executar ou promover a execução de atividades de pesquisa agropecuária, com o objetivo de produzir conhecimentos tecnológicos a serem empregados no desenvolvimento da agricultura nacional; apoiar, técnica e administrativamente, os órgãos e entidades do Poder Executivo, ou organismos a eles vinculados, com atribuições de formulação, orientação e coordenação da política agrícola e da política de ciência e tecnologia relativa ao setor agrícola; estimular e promover a descentralização operativa, referente às atividades de pesquisa agropecuária de interesse regional, estadual e municipal, mediante integração com organismos de objetivos afins atuantes naquelas áreas, em relação aos quais exercerá ação de cooperação técnico-científica; e exercer a coordenação do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA, mediante convênio com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

A empresa possui hoje 9.248 empregados, dos quais 2.215 são pesquisadores - 18% com mestrado, 74% com doutorado e 7% com pós-doutorado. A estrutura organizacional da empresa conta com um conselho administrativo composto pelo Secretário-Executivo do Ministério da Agricultura e do Abastecimento, que o presidirá; o Diretor-Presidente da EMBRAPA, que será o Vice presidente; um membro indicado pelo Ministro de Estado do

Planejamento e Orçamento; um membro indicado pelo Ministro de Estado da Fazenda; e dois membros indicados pelo Ministro de Estado da Agricultura e do Abastecimento.

Na área de cooperação internacional, a Empresa mantém 78 acordos de cooperação técnica com mais de 56 países, 89 instituições estrangeiras, principalmente de pesquisa agrícola, mantendo ainda acordos multilaterais com 20 organizações internacionais, envolvendo principalmente a pesquisa em parceria e a transferência de tecnologia.

Para a realização desta pesquisa foram apenas analisados os funcionários que trabalham no edifício sede da EMBRAPA.

3.3 População e amostra

A população é composta pelos 348 servidores do edifício sede da EMBRAPA que trabalham na organização há pelo menos um ano. Para a realização da pesquisa, foi feita uma apresentação, junto ao Departamento de Gestão de Pessoas, para diversos funcionários da organização. A amostra foi classificada como não-probabilística por conveniência. Segundo uma análise utilizando-se o *software raosoft*, para a amostra ser representativa (com 90% de confiança) deveriam ser recolhidos 153 questionários respondidos. No entanto, dentre todos os funcionários presentes na apresentação, 60 se dispuseram a responder os questionários, dos quais 39 foram devolvidos respondidos, mostrando que a amostra não foi representativa.

A amostra foi constituída por 26,3% de homens e 73,7% de mulheres, ou seja, 11 homens e 28 mulheres. Os servidores têm em média 37,98 anos de idade, com desvio-padrão de 8,65 anos. A faixa etária está entre 25 anos e 55 anos.

Quanto ao tempo de trabalho na EMBRAPA, os servidores estão, em média, trabalhando há 7,50 anos, com desvio-padrão de 9,22 anos. Os servidores estão entre um ano de trabalho e 33 anos de trabalho.

Quanto à escolaridade, 12,8% concluíram o ensino médio, 35,9% concluíram o ensino superior e 51,3 fizeram pós-graduação. E, por fim, quanto aos cargos, foi observado que aproximadamente 67% dos servidores que responderam aos questionários são analistas, enquanto 25% são assistentes e 8% são secretárias.

Os funcionários estão distribuídos em todos os departamentos do edifício sede. Foram considerados os funcionários que entraram através de concurso público e os terceirizados com mais de um ano de serviço.

3.4 Instrumento de pesquisa

Para o levantamento dos dados, foi utilizado o Questionário de Perfil de Valores Pessoais (QPV) e a Escala de Percepção de Política de Gestão de Pessoas (EPPGP). Ambos os questionários são validados no Brasil.

O questionário de valores pessoais foi validado por Tamayo e Porto (2009). Ele dispõe de 40 questões, com pequenas descrições de pessoas que expressam a importância dos valores através de objetivos, desejos e aspirações dos indivíduos. As questões têm por objetivo traçar quais dos 10 tipos motivacionais são mais presentes no indivíduo. No Quadro 3, estão representados todos os tipos motivacionais e as questões que cada tipo está relacionado.

Tipos Motivacionais	Questões
Hedonismo	10, 26, 37
Realização	04, 13, 24, 32
Poder	02, 17, 39
Autodeterminação	01, 11, 22, 34
Conformidade	07, 16, 28, 36
Benevolência	12, 18, 27, 33
Segurança	05, 14, 21, 31, 35
Tradição	09, 20, 25, 38
Estimulação	06, 15, 30
Universalismo	03, 08, 19, 23, 29, 40

Quadro 3: Tipos motivacionais e questões relacionadas
Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário também determina os tipos motivacionais de ordem superior. No Quadro 4, estão relacionados os tipos motivacionais e as questões relacionadas.

Tipos motivacionais	Questões
Autopromoção	04, 13, 24, 32, 02, 17, 39, 10, 26, 37
Autotranscendência	03, 08, 19, 23, 29, 40, 12, 18, 27, 33
Conservação	05, 14, 21, 31, 35, 07, 16, 28, 36, 09, 20, 25, 38
Abertura à mudança	01, 11, 22, 34, 06, 15, 30, 10, 26, 37

Quadro 4: Tipos motivacionais de ordem superior e questões relacionadas
Fonte: Elaborado pelo autor

O respondente deve avaliar aos itens de acordo com a seguinte instrução: “Se parece muito comigo”, “Se parece comigo”, “Se parece mais ou menos comigo”, “Se parece pouco comigo”, “Não se parece comigo” e “Não parece nada comigo”. Este questionário está localizado no apêndice A.

Outro instrumento utilizado nesta pesquisa foi a Escala de Percepção de Política de Gestão de Pessoas – EPPGP, localizada no apêndice B. Desenvolvida e validada por Demo (2008), a medida tem 19 questões, nas

quais são feitas afirmações e o indivíduo deve responder sobre o seu grau de concordância. Através das respostas, é possível medir os quatro tipos de políticas de gestão de pessoas. As políticas de gestão de pessoas e as questões estão relacionadas no Quadro 5.

Políticas de Gestão de Pessoas	Questões
Envolvimento	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08
TD&E	09, 10, 11
Condições de Trabalho	12, 13, 14, 15
Recompensas	16, 17, 18, 19

Quadro 5: Políticas de Gestão de Pessoas e questões relacionadas
Fonte: Elaborado pelo autor

Para medir a importância de cada política na percepção do respondente da pesquisa, foi acrescentada à instrução original da escala, uma nova instrução para avaliação da importância de cada política na opinião do respondente. Com isso, pretendeu-se verificar a importância dos quatro tipos de políticas estudadas nesta pesquisa. A escala de grau de importância varia de 1 a 5.

Ao final do questionário, foram também feitas perguntas sobre o sexo, nível de escolaridade, idade, cargo, naturalidade e tempo que trabalha na EMBRAPA para caracterizar a amostra.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi feita de duas formas: através de formato impresso e por meio eletrônico. Os questionários impressos foram aplicados no próprio ambiente de trabalho, de forma individual. O questionário por formato eletrônico foi enviado ao correio eletrônico dos funcionários, de forma individual.

Depois de tabulados, foram conduzidas análises estatísticas descritivas e análises de correlação bivariada de Pearson, através do *software Statistics Package of Social Science (SPSS)* na versão 16.0.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados obtidos, de acordo com os objetivos específicos propostos e discutindo cada um dos resultados.

Assim, este capítulo está dividido em cinco partes. São elas: a) descrição do perfil motivacional dos servidores; b) descrição da percepção das políticas de gestão de pessoas dos servidores; c) descrição da importância atribuída às políticas de gestão de pessoas; d) relações entre perfil motivacional e percepção de políticas de gestão de pessoas; e) relações entre perfil motivacional e importância das políticas de gestão de pessoas.

4.1 Descrição do perfil motivacional dos servidores

O primeiro objetivo estabelecido nesta pesquisa foi identificar o perfil motivacional dos colaboradores que trabalham na EMBRAPA. Segundo a tipologia proposta por Schwartz (1992), as variáveis aqui apresentadas são: Hedonismo, Realização, Poder, Segurança, Tradição, Conformidade, Benevolência, Universalismo, Estimulação e Autodeterminação. No Gráfico 1, estão apresentadas as médias e desvio-padrão para cada tipo motivacional, em ordem decrescente.



Gráfico 1: Perfil Motivacional

De acordo com o Gráfico 1, pôde-se observar que na EMBRAPA, os tipos motivacionais mais característicos dos servidores são: Benevolência (promoção do bem-estar das pessoas íntimas), com média de 4,03 e com desvio-padrão de 0,66; Universalismo (tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza), com média de 3,92 e com desvio-padrão de 0,60; Autodeterminação (Independência de pensamento, ação e opção), com média de 3,8 e desvio-padrão de 0,72; Segurança (Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, relacionamento e si mesmo), com média de 3,57 e desvio-padrão de 0,71. O destaque ficou com a “Benevolência”, como tipo motivacional mais presente nos servidores da EMBRAPA.

Por outro lado os tipos motivacionais menos característicos dos servidores foram: Poder (controle sobre as pessoas e recursos), com média de 2,2 e desvio-padrão de 1,20; Estimulação (Excitação, mudança, novidade e desafio), com média de 2,73 e desvio-padrão de 0,92; e Tradição (Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade), com média de 2,82 e desvio-padrão de 0,77.

Segundo Paschoal e Tamayo (2003), estudos transculturais indicam que benevolência tende a ser o tipo motivacional mais importante para as

pessoas e poder, por sua vez, o tipo menos importante. Portanto, os resultados encontrados na EMBRAPA vão ao encontro de estudos realizados com diferentes grupos em todo mundo. Nota-se que a Benevolência e o Universalismo foram os tipos motivacionais que obtiveram os menores resultados quanto ao desvio-padrão, sugerindo que há um consenso entre os servidores sobre a importância deste tipo de meta.

No Gráfico 2, são apresentados os tipos motivacionais de ordem superior mais e menos característicos na EMBRAPA. Estes valores são a Autotranscendência, a Conservação, a Autopromoção e a Abertura à mudança.

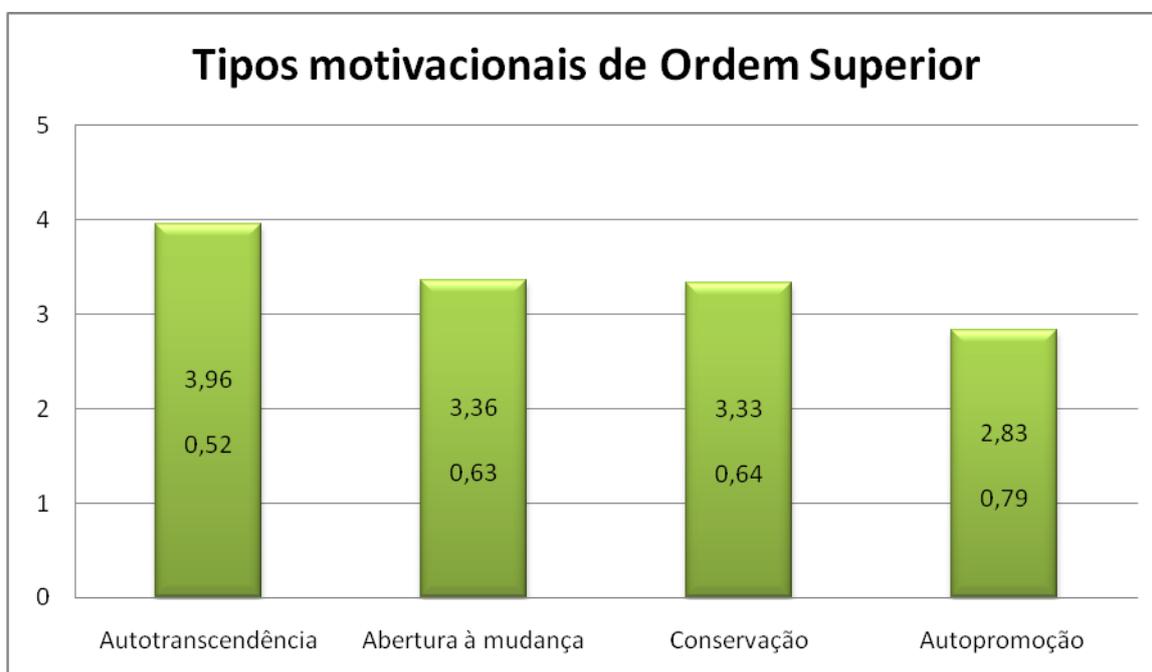


Gráfico 2: Tipos motivacionais de Ordem Superior

No Gráfico 2 pôde-se perceber que os servidores priorizam a Autotranscendência (ênfase na igualdade e a preocupação com o bem-estar dos outros), com média de 3,96 e desvio-padrão de 0,52. A Abertura à mudança (relativa à busca de independência de pensamento e ação) vêm em seguida com média de 3,36 e desvio-padrão de 0,63. Em terceiro vem a Conservação (ênfase na tradição e proteção da estabilidade) com média de 3,33 e desvio-padrão de 0,64. A Autopromoção (se refere à busca de sucesso e domínio sobre os outros) vem em último com 2,83 e desvio-padrão de 0,79.

Considerando as dimensões bipolares de ordem superior, observa-se a preferência pela Autotranscendência ante a Autopromoção, mostrando que os servidores priorizam pela preservação do coletivismo e não do individualismo. Já entre a Abertura à mudança e a Conservação, observa-se uma sutil prevalência pela Abertura à mudança, mostrando que os servidores tendem a querer buscar mais por independência de pensamento e opção.

Assim, é possível que políticas, práticas e ações organizacionais compatíveis com valores de autotranscendência e autopromoção sejam as mais adequadas para buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais dos trabalhadores. Conforme propõe Demo (2010), as políticas de gestão de pessoas devem possibilitar o equilíbrio entre objetivos da organização e dos próprios colaboradores. O perfil aqui encontrado indica um caminho para os gestores.

4.2 Descrição das percepções de políticas de gestão de pessoas

O segundo objetivo específico proposto foi identificar a percepção de políticas de gestão de pessoas dos colaboradores da EMBRAPA. O Gráfico 3, apresenta as percepções dos servidores pesquisados quanto às políticas de gestão de pessoas, a saber: política de envolvimento; política de treinamento, desenvolvimento e educação; política de condições de trabalho; e políticas de recompensas.

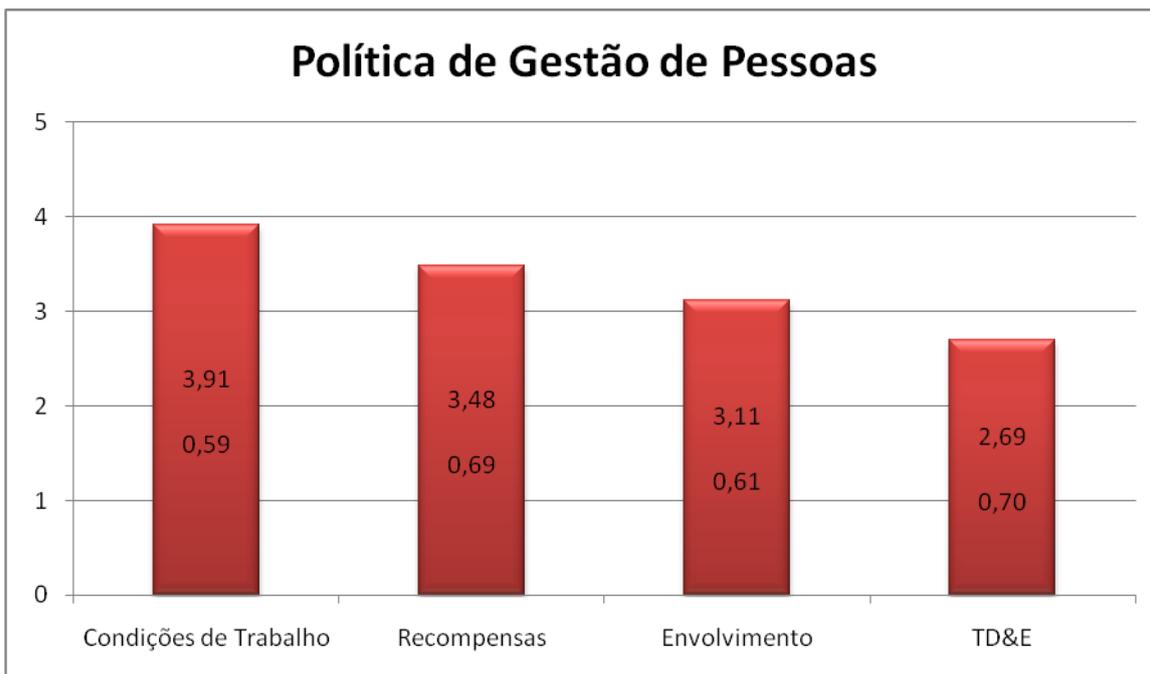


Gráfico 3: Políticas de Gestão de pessoas

De acordo com o Gráfico 3, na EMBRAPA, pôde-se observar que a política relativa às condições de trabalho (conjunto de práticas que visam prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia) é aquela percebida mais positivamente pelos servidores da EMBRAPA, com média de 3,91 e desvio-padrão de 0,59. Em segundo lugar, aparecerem as políticas relativas à recompensas (práticas de remuneração e incentivos que visam recompensar as competências das pessoas e sua contribuição à organização), com média de 3,48 e desvio-padrão de 0,69.

Em seguida, aparece a política de envolvimento (práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visam conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização), com média de 3,11 e desvio-padrão de 0,61.

Por fim a política de (práticas que visam prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente), não é percebida pelos servidores, pois o valor encontrado foi inferior a 3,0, que determina que as políticas não são percebidas pelos servidores.

A avaliação positiva das políticas de condições de trabalho pode ser explicada pelo fato de se tratar de uma organização de pesquisa e os equipamentos devem estar sempre atualizados e bem cuidados, para que o trabalho possa ser feito de maneira efetiva. Em relação às outras políticas, nota-se que a organização precisa aprimorar seu desenvolvimento, de forma que elas estejam claras para todos os colaboradores e atendam a suas necessidades, especialmente no que diz respeito à política de TD&E, pois ela é aquela que não foi percebida dentre todas as políticas. Apesar de ser uma organização de pesquisa, existe a possibilidade de os servidores não terem o apoio necessário para desenvolver competências necessárias e atualizadas para sua atuação. A organização deve garantir que a adequação deste tipo de política às necessidades pessoais e organizacionais.

4.3 Descrição da importância atribuída às políticas de gestão de pessoas

O terceiro objetivo proposto para esta pesquisa foi verificar a importância atribuída pelos trabalhadores às políticas de gestão de pessoas. O Gráfico 4 apresenta a importância das políticas de gestão de pessoas, a saber: importância do envolvimento, importância das condições de trabalho, importância das recompensas e importância do TD&E. Os resultados (médias e desvios padrões) são apresentados em ordem decrescente.

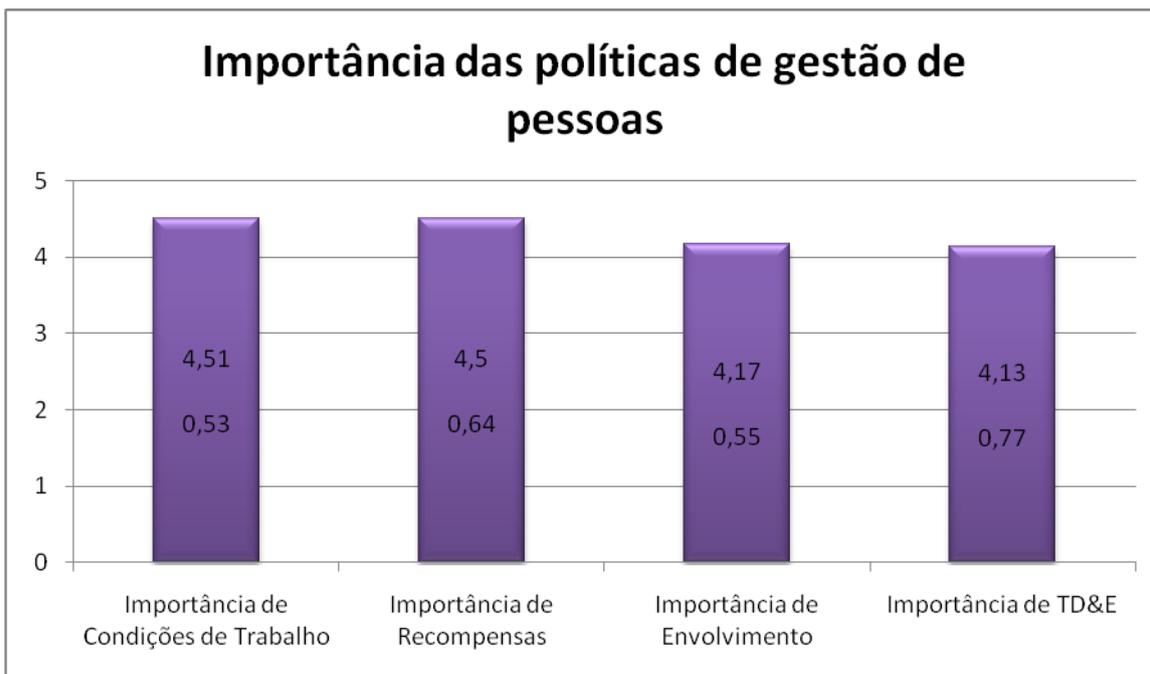


Gráfico 4: Importância das políticas de gestão de pessoas

De acordo com o Gráfico 4, todas as políticas foram consideradas importantes pelos respondentes. Tal resultado sustenta a idéia de diferentes autores de que as políticas de gestão de pessoas são essenciais para o desenvolvimento do capital intelectual ou humano da organização. Os gestores preocupados com seu capital intelectual devem dedicar atenção especial ao desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas.

As políticas de condições de trabalho foram consideradas as mais importantes pelos servidores da EMBRAPA, com uma média de 4,51 e desvio-padrão de 0,53. Tal resultado indica que a política mais bem desenvolvida pela EMBRAPA é também aquela considerada mais importante pelos respondentes, sugerindo a adequação entre a política e os interesses dos trabalhadores. Em segundo lugar de importância, estão as políticas de recompensas, com uma média de 4,50 e desvio-padrão de 0,64. Em seguida, está a importância atribuída a políticas de envolvimento, com média de 4,17 e desvio-padrão de 0,55. Por fim, constata-se a importância de políticas de TD&E, com média de 4,13 e desvio-padrão de 0,77.

É importante destacar que apesar de serem consideradas altamente importantes, as políticas de treinamento não foram percebidas pelos

funcionários da EMBRAPA. Esta questão é aquela que precisa ser mais bem desenvolvida pelos gestores. Quais são as necessidades de treinamento dos servidores? Como as políticas podem atender a essas necessidades? Essas perguntas devem ser bem exploradas pela organização.

4.4 Relações entre perfil motivacional, percepção de políticas de gestão de pessoas e importância das políticas de gestão de pessoas

Os resultados quanto às correlações são apresentados em duas subseções: primeiro são apresentados os resultados obtidos entre perfil motivacional e as percepções de políticas de gestão de pessoas; em seguida, são apresentados os resultados sobre o perfil motivacional e importância atribuída às políticas..

4.4.1 Correlação entre perfis motivacionais e percepções de políticas de gestão de pessoas

A Tabela 1 mostra os resultados da correlação entre cada um dos tipos motivacionais e as percepções das políticas de gestão de pessoas.

Tabela 1: Relação entre valores pessoais e percepções de políticas de gestão de pessoas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Hedonismo														
2.Realização	0,17													
3.Poder	0,20	0,58**												
4.Autodeterminação	0,50**	0,25	0,32*											
5.Conformidade	-0,25	-0,01	-0,35*	-0,16										
6.Benevolência	-0,03	-0,05	-0,28	0,26	0,25									
7.Segurança	-0,15	0,17	0,03	-0,05	0,45**	-0,05								
8. Tradição	-0,17	-0,35*	-0,37*	-0,15	0,53**	0,17	0,36*							
9.Estimulação	0,45**	0,28	0,25	0,35*	-0,30	-0,01	-0,15	-0,30						
10.Universalismo	-0,03	-0,33*	-0,43*	0,21	0,47**	0,41**	0,31	0,45**	0,07					
11.Envolvimento	-0,23	0,03	-0,06	-0,01	0,12	-0,01	0,21	0,44**	-0,34*	0,03				
12.TD&E	-0,38*	0,07	0,04	-0,08	0,18	0,26	0,06	0,18	-0,01	-0,07	0,12			
13.Condições de trabalho	0,09	0,01	0,10	0,07	-0,08	0,11	0,18	-0,1	-0,17	-0,05	0,1	0,20		
14.Recompensas	0,12	0,11	0,16	0,03	0,01	-0,11	0,36*	0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,03	0,57*	

* p<0,05 ** p<0,01

Para determinar se uma correlação é forte ou fraca é necessário analisar os valores encontrados. O índice de correlação varia de -1 a 1. Quanto mais próximo de 1 ou -1, mais forte é a correlação.

Foram observadas poucas correlações significativas entre os tipos motivacionais e as percepções de políticas de gestão de pessoas. A política de envolvimento teve correlações significativas com o tipo motivacional Tradição ($r = 0,441$) e Estimulação ($r = -0,344$). Isso significa que quanto mais o servidor enfatiza valores de tradição, mais positivamente percebe as políticas de envolvimento. Por outro lado, quanto mais ele enfatiza valores de estimulação, mais negativamente percebe as políticas de envolvimento.

Os resultados sugerem que os servidores com motivações de manter a tradição e os costumes consideram as políticas de envolvimento mais adequadas e suficientes para garantir o envolvimento dos funcionários com a organização. Já aqueles que buscam metas de estimulação e novidades, consideram mais negativamente as políticas de envolvimento dos funcionários, sugerindo que para este tipo de perfil, as políticas tradicionais poderiam ser revistas.

Quanto à política de TD&E, houve uma correlação significativa e negativa com o tipo motivacional do Hedonismo ($r = -0,381$), indicando que quanto mais os servidores buscam prazer e gratificação para si mesmos, mais

negativamente eles percebem as políticas de TD&E. Para este tipo de perfil, parece haver mais exigências quanto às políticas voltadas à formação e desenvolvimento dos funcionários.

Sobre a política de recompensas, encontrou-se uma correlação significativa e positiva com o tipo motivacional da Segurança ($r = 0,364$). Isso significa que quanto mais os servidores buscam metas de manutenção de integridade pessoal e estabilidade na sociedade e no emprego, mais positivamente eles percebem as políticas de recompensas. Funcionários com perfil de segurança, avaliam mais positivamente as políticas de recompensas oferecidas pela EMBRAPA.

Foram também investigadas as correlações entre os tipos motivacionais de ordem superior e as percepções das políticas de gestão de pessoas, como segue na Tabela 2.

Tabela 2: Relação entre tipos motivacionais de ordem superior e percepção de políticas de gestão de pessoas

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Autopromoção								
2. Autotranscendência	-0,35*							
3. Conservação	-0,24	0,44*						
4. Abertura à mudança	0,56**	0,13	-0,30					
5. Envolvimento	-0,08	-0,02	0,30	-0,25				
6. TD&E	-0,06	0,08	0,17	-0,18	0,12			
7. Condições de trabalho	0,09	0,02	0,01	-0,01	0,10	0,20		
8. Recompensas	0,17	-0,06	0,16	0,04	-0,01	-0,03	0,57**	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Quando considerados os tipos motivacionais de ordem superior e, portanto, mais gerais, não são verificadas associações significativas com a percepção de políticas de Gestão de Pessoas. Apesar disso, quando os tipos motivacionais são analisados individualmente, conforme a Tabela 1, os resultados tendem envolver a dimensão Conservação (correlações com Tradição e Segurança) e Abertura à Mudança (correlações com Hedonismo e

Estimulação), sugerindo que tipos motivacionais desses pólos podem ser os mais relevantes para compreender as relações estudadas no contexto da EMBRAPA.

4.4.2 Correlação entre tipos motivacionais e a importância das políticas de gestão de pessoas

A tabela 3 mostra os resultados das correlações entre os tipos motivacionais e a importância das políticas de gestão de pessoas.

Tabela 3: Relação entre os tipos motivacionais e importância das políticas de gestão de pessoas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Hedonismo														
2.Poder	0,17													
3.Realização	0,20	0,58**												
4.Autodeterminação	0,50**	0,25	0,32*											
5.Conformidade	-0,25	-0,01	-0,35*	-0,16										
6.Benevolência	-0,03	-0,05	-0,28	0,26	0,25									
7.Segurança	-0,15	0,17	0,03	-0,05	0,45**	-0,05								
8. Tradição	-0,17	-0,35*	-0,37*	-0,15	0,53**	0,17	0,36*							
9.Estimulação	0,45**	0,28	0,25	0,35*	-0,30	-0,01	-0,15	-0,30						
10.Universalismo	-0,03	-0,33*	-0,43*	0,21	0,47**	0,41**	0,31	0,45**	0,07					
11.Importância do Envolvimento	0,31	0,12	0,36*	0,35*	-0,06	0,30	-0,14	-0,25	0,44**	0,07				
12.Importância do TD&E	0,13	0,10	0,30	0,29	-0,15	0,35*	-0,08	-0,19	0,43**	0,05	0,71**			
13.Importância das Condições de trabalho	0,20	0,02	0,03	0,25	-0,10	0,24	0,01	-0,17	0,31	0,19	0,59**	0,59**		
14.Importância das Recompensas	0,22	0,07	0,17	0,25	0,01	0,17	0,16	0,17	0,38*	0,23	0,69**	0,64**	0,77**	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Os resultados obtidos indicam que existem diversas correlações significativas entre os tipos motivacionais e a importância das políticas de gestão de pessoas.

A importância da política de envolvimento teve correlações significativas e positivas com os seguintes valores: Realização ($r = 0,363$); Autodeterminação ($r = 0,351$); e Estimulação ($r = 0,440$). Quanto maior a ênfase em metas de realização, autodeterminação e estimulação, maior a

importância atribuída a políticas de envolvimento. Funcionários mais estimulados pela novidade e por desafios consideram mais importante a existência de políticas que visam mantê-los integrados com a organização, envolvidos com seus objetivos. Eles buscam novidades, independência de pensamento, autonomia e demonstração de competência. Em contrapartida, o que a organização faz para mantê-los como funcionários, para envolvê-los em seus objetivos institucionais e reconhecê-los?

Quanto à importância da política de TD&E, foram observadas correlações significativas e positivas com Benevolência ($r = 0,351$) e Estimulação ($r = 0,431$). Isto mostra que quanto mais as pessoas buscam promover o bem-estar das pessoas próximas, ou, em outras palavras, do seu endogrupo, e quanto mais elas buscam novidades e desafios, mais elas percebem a importância da política de TD&E. As políticas de TD&E podem ser importantes para o desenvolvimento das pessoas próximas do trabalho e, portanto, do próprio grupo do funcionário, e para que possam enfrentar desafios e novidades em sua área de atuação.

Em relação às políticas de recompensas, houve uma associação significativa e positiva com o tipo motivacional Estimulação ($r = 0,382$). Pessoas que buscam alcançar metas de estimulação, desafios e novidades, também atribuem maior importância às orientações da organização para recompensar e retribuir suas competências e contribuições.

Foram também verificadas as correlações entre os tipos motivacionais de ordem superior e a importância das políticas de gestão de pessoas.

Tabela 4: Relação entre tipos motivacionais de ordem superior e a importância das políticas de gestão de pessoas

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Autopromoção								
2. Autotranscendência	-0,35*							
3. Conservação	-0,24	0,44*						
4. Abertura à mudança	0,56**	0,13	-0,30					
5. Importância do Envolvimento	0,34*	0,20	-0,19	0,47**				
6. Importância do TD&E	0,25	0,21	-0,18	0,37*	0,71**			
7. Importância das Condições de trabalho	0,09	0,25	-0,11	0,33*	0,59**	0,59**		
8. Importância das Recompensas	0,19	0,25	0,01	0,37*	0,69**	0,65**	0,77**	

* p<0,05 ** p<0,01

Os resultados indicam que, Abertura à mudança se correlaciona significativamente e positivamente com a importância atribuída a todas as políticas de gestão de pessoas: importância do envolvimento ($r = 0,469$); importância do TD&E ($r = 0,371$); importância das condições de trabalho ($r = 0,327$); importância das recompensas ($r = 0,369$). Pessoas que buscam liberdade de ação, desafios, novidades, autonomia e exercer criatividade, vêm as políticas de gestão de pessoas como mais importantes no trabalho. Parece que todas as políticas, de recompensa, envolvimento, TD&E e condições de trabalho são relevantes para quem quer criar, enfrentar desafios e novidades no trabalho. Houve ainda mais uma correlação significativa, da autopromoção com a importância do envolvimento ($r = 0,344$).

Foi observada ainda uma correlação significativa e positiva com autopromoção, indicando que quanto mais os servidores buscam demonstrar sucesso e domínio sobre os outros, mas acham importante a política do envolvimento.

Os resultados obtidos na Tabela 4 sustentaram o que foi observado na Tabela 3. A Autodeterminação e a Estimulação fazem parte da dimensão da abertura à mudança, e este último tipo motivacional foi aquele que se correlacionou com a importância atribuída a todas as políticas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Síntese dos principais resultados

Este estudo teve como objetivo principal descrever os servidores da EMBRAPA quanto ao perfil motivacional, às percepções sobre as políticas de gestão de pessoas e sua importância e verificar a existência de relações entre perfil motivacional e políticas. Com base no método utilizado e nos resultados apresentados, pode-se afirmar que todos os objetivos foram alcançados.

É possível dizer que os gestores da organização estudada devem observar as relações entre perfil motivacional e as políticas de gestão de pessoas, pois se a organização entende a área de gestão de pessoas como estratégica, esta deve enxergar a existência de *gaps* em suas políticas e a compatibilidade com os perfis existentes. Conhecer o perfil motivacional dos funcionários e suas percepções e opiniões sobre as políticas indicam onde a empresa deve focar seus esforços para que as políticas possam ser percebidas positivamente pelos seus funcionários, fazendo com que eles sintam-se mais motivados a trabalhar.

5.2 Contribuições e limitações da pesquisa

Esta pesquisa teve como principal contribuição para a área de gestão de pessoas e comportamento organizacional, a avaliação de um tema ainda pouco investigado. Perfil motivacional e políticas de gestão de pessoas são temas relevantes para a compreensão do funcionamento organizacional e precisam ser mais bem explorados.

Para a EMBRAPA, este estudo pode ser utilizado como diagnóstico, podendo ser transformado em um plano de ação para que a organização possa trabalhar os pontos a serem melhorados.

Em relação às limitações, a amostra do estudo foi de conveniência, participaram aqueles trabalhadores que se apresentaram com voluntários e

afirmaram ter disponibilidade para responder ao questionário. A amostra, portanto, não representa o universo da Embrapa e, portanto, não pode ser generalizado para toda a organização. As orientações e indicações sugeridas também podem não se aplicar a todas as unidades organizacionais.

O presente estudo explorou relações existentes entre perfil motivacional e percepção de políticas, mas não foi possível atender aos requisitos para testar modelos mais elaborados de relação entre as variáveis ou mesmo modelos preditivos.

5.3 Recomendações para estudos futuros

Por não ter sido encontrado outros estudos que buscaram analisar as relações entre a importância das políticas de gestão de pessoas e o perfil motivacional, novas pesquisas podem ser feitas para aprofundar a relação entre essas duas variáveis.

Seriam interessantes, também, estudos mais abrangentes, não se limitando a apenas uma organização, mas a todas as organizações no âmbito federal, para verificar a existência de relações entre as variáveis analisadas nesta pesquisa.

Espera-se que outros leitores ou pesquisadores, que desejam entender melhor este tema, ampliem as idéias aqui trabalhadas e possam contribuir ainda mais com o estudo das relações entre os pontos aqui estudados.

REFERÊNCIAS

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas – EPPGP. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out. 2008.

_____. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

_____. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOUVEIA, V. V. *et al.* A estrutura e o conceito universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. London: Macmillan, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHWARTZ, S. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. Orlando: Academic, 1992. v. 5, p. 1-65.

_____. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, Nova York, v.50, n.4, p.19-45, 1994.

_____. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Jerusalém, v. 32, p. 268-290, 2001.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Brasília, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.

TAMAYO, A. *et al.* Valores e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Organizações**, São Paulo, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 105-122, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de Perfil de Valores

Prezado (a) colaborador (a),

Peço sua atenção e paciência em responder este questionário integrante da monografia de final de curso para minha graduação em Administração na Universidade de Brasília – UnB.

Informo que suas respostas serão analisadas em conjunto com outras, de modo a não associar indivíduos de forma específica, ou seja, será assegurado o caráter confidencial e anônimo.

Peço a gentileza de responder ao questionário em até 24 horas, prazo que serão recolhidos.

Desce já agradeço sua colaboração, pois sua participação será de grande valia para a qualidade dos estudos realizados.

Lucas Oliveira do Carmo
Celular 84125963
lucascarmo@gmail.com

Estão descritas abaixo algumas pessoas. Leia com atenção e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.						
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo que ninguém esteja observando.						
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.						
9) Ela acha que é importante não querer mais do que tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.						

	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.						
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.						
12) É importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.						
14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.						
15) Ela gosta de arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.						
16) É importante para ela se comportar sempre adequadamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.						
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.						
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.						
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.						
21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.						

	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.						
23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.						
24) Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.						
26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.						
27) É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.						
28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.						
29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.						
30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.						
31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.						
32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.						
33) Perdoar as pessoas que a magoaram é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.						
34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar com si própria.						

	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
35) Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.						
36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.						
37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Se divertir é muito importante para ela.						
38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.						
39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.						
40) É importante para ela se adaptar à natureza e se encaixar nela. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.						

APÊNDICE B – Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas

Na parte seguinte serão feitas algumas afirmações sobre a sua organização. Primeiramente, você deve avaliar o quanto você concorda com a afirmação, de acordo com uma escala de 1 a 5.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente com a afirmativa	Discordo um pouco com a afirmativa	Não concordo, nem discordo da afirmativa	Concordo um pouco com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

Em seguida, indique o quanto a situação descrita é importante para você, de acordo com uma escala de 1 a 5.

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

Exemplo:

	O quanto você concorda?					O quanto esta situação é importante para você				
1) A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Assim sendo, responda o questionário de acordo com as instruções acima.

	O quanto você concorda?					O quanto esta situação é importante para você				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1) A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho de minha função (como missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/serviços etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) A organização onde trabalho costuma me tratar com respeito e atenção.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) A organização onde trabalho procura conhecer minhas competências para definir minhas atividades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar seus empregados (como confraternizações, eventos esportivos etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) A organização onde trabalho procura conhecer minhas expectativas e aspirações para definir minhas atividades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) A organização onde trabalho me faz participar de treinamentos externos e palestras para o meu aprimoramento profissional.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	O quanto você concorda?					O quanto esta situação é importante para você				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (como circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e com o meu bem-estar no trabalho (exemplos: local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, centrais de atendimento ao empregado etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz de minha função.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrônicos etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) A organização onde trabalho preocupa-se em me oferecer remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bônus/prêmios/gratificações etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19) A organização onde trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Para finalizar responda as seguintes questões:

Sexo:	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino	Idade:	
Cargo:					Tempo de trabalho na Embrapa:	
Nível de Escolaridade:	<input type="checkbox"/>	médio	<input type="checkbox"/>	superior	<input type="checkbox"/>	pós-graduação