

Motivação nas Organizações: pesquisa sobre a situação motivacional em empresas e instituições de Brasília na percepção dos funcionários¹

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com 77 organizações, empresas e instituições de Brasília, focada na percepção de 720 funcionários sobre os fatores insatisfacientes e motivacionais do ambiente de trabalho, tendo como base teórica a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg².

Introdução

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com 77 organizações, empresas e instituições de Brasília, focada na percepção de 720 funcionários sobre os fatores insatisfacientes e motivacionais do ambiente de trabalho, tendo como base teórica a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

A pesquisa foi realizada no mês de março de 2004 e contou com apoio da Direção da FASA/UniCEUB e da Coordenação do Curso de Administração. Os alunos do Curso de Administração do UniCEUB (3/semestre matutino e 5/semestre noturno) participaram na escolha das empresas e na aplicação e tabulação do questionário.

O objetivo inicial foi confrontar teoria e prática possibilitando uma interação do universo acadêmico dos estudantes com o mundo empresarial local, no caso, organizações estabelecidas na Capital Federal. A seguir, descreve-se as principais teorias comportamentais e motivacionais, e, em seguida, apresenta-se a teoria base desta pesquisa, a tabulação dos dados, análise e conclusões.

¹ PASQUETTI, Luis Antonio, doutorando em Historia (UnB) Mestre em Administração PUC/SP(1998), Professor da FASA/UniCEUB, curso Administração.

² Frederick Herzberg, nasce em New York em 1923. Em 1949 recebe em Pittsburgh o prêmio Psicologia Industrial e Clínica. Entre 1951-1957 foi Diretor de Pesquisa no Serviço Psicológico de Pittsburg. Em 1957 assume o posto de Diretor do Programa de Graduação em Saúde Mental e Industrial da Universidade de Cleveland. Livros: Em 1959 The motivation to work e em 1966 Work and the nature of man.

1. Teorias Comportamentais e Motivacionais

Abraham Maslow (1954) com base nos estudos de diversos outros psicólogos, psicanalistas e filósofos, como Reich, Jung, Adler, Fromm e Freud, desenvolveu na década de 50 uma teoria que designou de holística-dinâmica das motivações. Porém esta teoria ficou mais conhecida como "Hierarquia das Necessidades de Maslow". Esta teoria parte do princípio de que o comportamento de um indivíduo em determinado momento é acionado a fim de buscar satisfação de uma necessidade que, ainda que coexista com diversas outras, está naquele momento se manifestando com mais intensidade. Maslow pressupõe que uma necessidade surge após a satisfação das outras mais prementes. Considera ainda que as necessidades tem valor ou caráter de emergência com dois princípios básicos: (a) *Dominância*: se uma necessidade mais básica não está satisfeita as outras não tem força para organizar o comportamento. (b) *Emergência*: quando uma necessidade está satisfeita, emerge uma outra em direção ao topo da hierarquia.

A pirâmide hierárquica das necessidades tem poder comportamental diferente ao longo do desenvolvimento individual: (1) Necessidades fisiológicas ou primárias: são as mais elementares, correspondendo à necessidade de alimentação, sono, abrigo e sexo. Enquanto não satisfeitas monopolizam a atenção das pessoas que são dessa forma pouco motivadas por outras necessidades. A medida que estas necessidades vão atingindo um certo grau de satisfação, vão perdendo o seu poder, dando lugar ao nível imediatamente superior. (2) Necessidades de segurança física e emocional. Em termos organizacionais podem significar os dispositivos e sistemas de proteção para garantir a estabilidade e proteção contra a arbitrariedade e criar laços entre trabalhadores e organização. (3) Necessidades sociais: a participação das pessoas em grupos e da sua aceitação por estes. (4) Necessidades de estima: reconhecimento e respeito dos outros. A satisfação destas necessidades provoca sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle. As pessoas sentem-se úteis e passam a exercer influência no ambiente social a que pertencem. (5) Necessidade de auto-realização: implica a vontade de realizar, desenvolver e concretizar o seu potencial. Numa sociedade desenvolvida quase todas as necessidades se encontram parcialmente satisfeitas e as necessidades básicas e de segurança encontram-se num nível mais próximo de satisfação.

A Teoria X e Y de Douglas McGregor, foi publicada primeiramente em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. Foi membro da *School of Industrial Management do Massachusetts Institute of Technology*, procurou com sua pesquisa responder à pergunta formulada por Alfred Sloan, na época membro da Comissão Consultiva da *MIT's School of Industrial Management*: "*Os dirigentes verdadeiramente eficientes são natos ou fazem-se por si*"? (MCGREGOR, 1970, p.18). Durante mais de 20 anos MCGregor pesquisou e estudou organizações buscando responder esta questão. O seu enfoque principal foi sobre a percepção dos gestores, administradores, dirigentes em relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho, que resultou em uma nova teoria denominada de X e Y. Para McGregor (1970), sinteticamente, a Teoria X representa as seguintes idéias tradicionais sobre o controle do comportamento humano no trabalho :

O ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Por essa razão a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, desejando evitar responsabilidades; é pouco ambicioso, procurando segurança acima de tudo.

Enquanto que a Teoria Y, segundo McGregor, representa a integração de objetivos individuais e organizacionais, através de ações baseadas nas seguintes premissas:

O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o lazer ou o descanso. Controle externo e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. Movido pela auto-orientação, e pelo autocontrole, o indivíduo se colocará a serviço dos objetivos que se empenhou a alcançar dentro da organização. O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. Em condições apropriadas o ser humano, em média, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A capacidade de exercitar, em grau relativamente elevado, a imaginação, o talento e o espírito criativo na solução de problemas organizacionais, está distribuída ampla, e não escassamente, entre as pessoas.

Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são, em média, utilizadas apenas parcialmente.

(MCGREGOR, 1970, p.75).

Outro teórico do comportamento motivacional foi David McClelland (1953) que partindo dos estudos de Maslow e McGregor, identificou três necessidades secundárias ou adquiridas socialmente: poder, afiliação e realização. Cada uma delas está relacionada a alguma forma de comportamento, que pode influenciar a carreira do indivíduo de forma positiva ou negativa, de acordo com as exigências do cargo, do clima e da cultura organizacional. A definição e características das três necessidades são as seguintes: (a) *Necessidade de Poder*: É a necessidade

de exercer algum tipo de influência sobre o comportamento de outros indivíduos. (b) *Necessidade de Afiliação*: É a necessidade de pertencer e ser aceito pelo grupo, e de estabelecer relações de caráter social. (c) *Necessidade de Realização*: a preocupação em estabelecer metas profissionais moderadamente arriscadas e difíceis, em perseguir essas metas, saber se o desempenho foi bom e receber reconhecimento pelo sucesso" (HAMPTON, 1983, p.56-57).

Ligado ao Behaviorismo³, uma escola que não se preocupou com os aspectos internos do homem (tais como personalidade, inconsciente e temperamento), Skinner acreditava que o comportamento é uma resposta a estímulos externos, podendo ser moldado através da adequação desses estímulos aos objetivos propostos. Em sua teoria propôs os seguintes condicionamentos: (a) *Respondente*: ocorre quando o organismo responde automaticamente a um estímulo. (b) *Operante*: é aquele que é controlado por suas conseqüências e não por seus antecedentes, ou seja, o comportamento pode tornar-se mais forte ou mais fraco de acordo com o que acontece depois da resposta. (c) *Reforço*: significa qualquer estímulo que aumenta a probabilidade de uma resposta: *Reforço positivo*: causa o comportamento desejado. *Reforço negativo*: elimina o comportamento indesejado. *Reforço primário*: recompensas físicas diretas. *Reforço secundário*: recompensas por estímulos primariamente neutros, que são associadas a reforços primários e passam a ter poder reforçador. *Punição*: não elimina comportamento, apenas o reprime, por isso tende a retornar disfarçado ou vinculado a outro comportamento.

Victor Vroom construiu o seu modelo do processo motivacional que denominou de Teoria da Expectância, baseado em quatro postulados: (a) Nem só o indivíduo ou o seu meio determinam o comportamento. A organização tem formas de influenciar o comportamento dos indivíduos através de mecanismos como sistemas de pagamento e supervisão. (b) Muito do comportamento é o resultado de decisões individuais que caem. (c) Os indivíduos tem diferentes necessidades, interesses e objetivos individuais. (d) As pessoas decidem com base na percepção do grau em que dado comportamento lhe traz recompensas. Esta teoria fundamenta-se no fato de que as pessoas adotam um comportamento na medida em que acreditam que este irá contribuir para a obtenção das recompensas desejadas, maximizando-as.

³ Fundado por John B. Watson (1970), o Behaviorismo teve como principal teórico o psicólogo norte-americano B. F. Skinner, cujas obras mais conhecidas são *Walden II* (1975) e *Ciência e Comportamento Humano* (1974). Skinner tomou por base os experimentos de laboratório de Ivan Pavlov (reflexo condicionado), realizados sobretudo com cães. Por eles ficou demonstrado que funções autônomas (como a salivação) poderiam ser condicionadas.

2. Os estudos de Herzberg: a teoria dos dois fatores

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg⁴, que foi a base teórica desta pesquisa, partiu dos estudos de Maslow, e decorrente do movimento das Relações Humanas na organizações. Na época em que a Teoria Clássica da Administração já era severamente criticada pelo quase desprezo com que tratava as questões afetivas, a Teoria das Relações Humanas (1924-1934 Estudo de Hawthorne) deu início a abordagem comportamental que investigava o comportamento e as atitudes dos trabalhadores nas empresas, especialmente nas indústrias. A preocupação principal era buscar explicações do comportamento das pessoas dentro das organizações, especialmente a questão da motivação humana. (MAXIMIANO, 2000, SILVA 2001)

Na década de 50 (século XX) Frederick Herzberg, professor de Psicologia na *Western Reserve University*, concentrou sua pesquisa na motivação para o trabalho. Partindo do princípio de que o trabalho pode ser, ao mesmo tempo, fonte de satisfação ou de aborrecimento, o autor entrevistou cerca de 200 indivíduos de onze indústrias na área de *Pittsburgh* (EUA), pertencentes aos dois dos mais importantes grupos de técnicos da indústria da época: engenheiros e contadores. Nas entrevistas eram perguntados sobre os fatores, em sua atividade profissional, que os deixavam mais satisfeitos ou mais insatisfeitos. Pelas respostas Herzberg percebeu que os fatores que causavam satisfação eram ou indicadores de sucesso, ou apontavam para a possibilidade de crescimento profissional. Já os sentimentos de insatisfação não estavam associados ao trabalho propriamente dito, mas às condições do ambiente em que o trabalho era realizado. Herzberg concluiu existir no homem duas categorias de necessidades independentes entre si, influenciando o comportamento de diferentes formas (HERZBERG, 1959; HERSEY & BLANCHARD, 1977), e separou estas categorias e dois fatores distintos:

(I) Fatores higiênicos (relacionados ao contexto do trabalho, ao ambiente): Quando não estão presentes em níveis aceitáveis pelos empregados, geram aumento da insatisfação. No entanto, sua presença mesmo em termos ótimos, não aumenta a satisfação, apenas impede a insatisfação. Sua ausência, em níveis adequados, representaria uma psicopatologia do ambiente organizacional.

(II) Fatores motivacionais (relacionados ao conteúdo do trabalho) Sua presença está diretamente relacionada com a auto-realização dos funcionários, o desenvolvimento de seu potencial intelectual e de suas habilidades inatas e criativas.

⁴ HERZBERG, F. The motivation to work, 1959.

Para Herzberg os administradores devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender estas necessidades, e isso vai gerar ausência de insatisfação. Porém, se quiserem ter funcionários motivados deverão atuar sobre os fatores motivacionais. Criando condições organizacionais para que os fatores motivacionais, ligados ao conteúdo do trabalho, possam ser percebidos e apropriados pelos funcionários para de fato motivarem-se. Esta separação dos fatores higiênicos e motivacionais, permitiu a compreensão de que a motivação depende dos fatores motivacionais e não de todos os fatores indistintamente.

3. Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada com apoio da Direção da FASA/UniCEUB, com os alunos do Curso de Administração, teve a seguinte metodologia:

- a) O embasamento teórico teve como enfoque a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que foram nominados **(1) fatores higiênicos:**(RB) Remuneração e Benefícios (SE) segurança e Estabilidade (CT) Condições de Trabalho (RC) Relação com os Colegas (RCh) relações com a Chefia **(2) fatores motivacionais:** (Resp) Responsabilidade (Rec) Reconhecimento (Pro) Promoção (TT) Tipo de Trabalho (RS) Realização e Satisfação
- b) Universo: empresas e instituições situadas em Brasília, envolvendo empresas públicas e privadas de Pequeno, Médio e Grande Porte.
- c) Amostra: foram selecionadas 77 empresas, onde os estudante tiveram acesso para realizar a pesquisa, onde foi aplicado um questionário⁵ composto de 50 questões que abordavam os dois fatores da teoria de Herzberg.
- d) A tabulação dos dados deu-se com a separação dos dois fatores como categorias diferentes que serão expostas e comentadas a seguir.

4. Apresentação e Análise dos Dados

⁵ Questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell. *Recursos humanos: 100% a função de rh no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Qualitymark,200. P.143-153

Gráfico: 1 Empresas Privadas de Grande Porte – Fatores Higiênicos

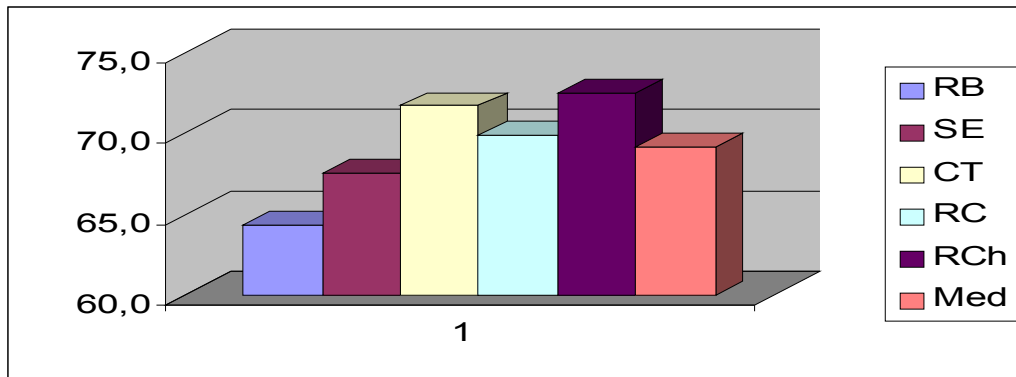


Gráfico 2 – Empresas Privadas de Pequeno Porte – Fatores Higiênicos

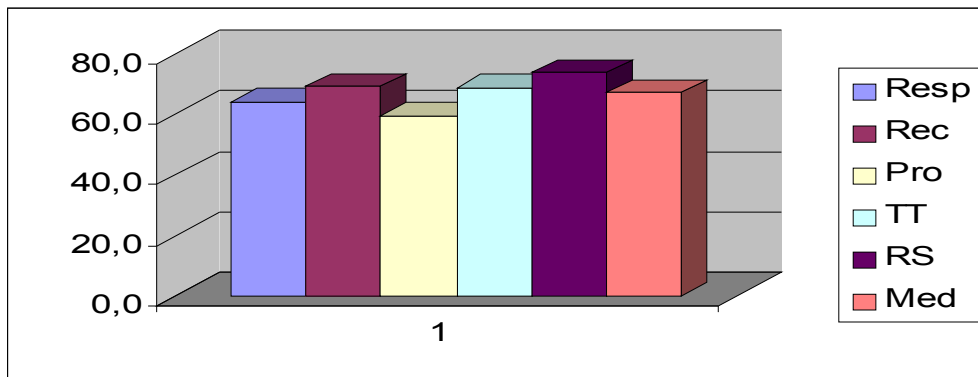


Gráfico 3 – Empresas Privadas de Médio Porte – Fatores Higiênicos

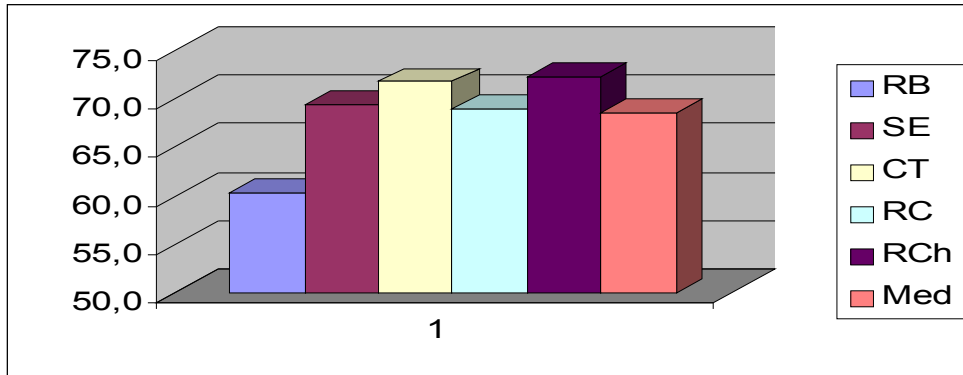


Gráfico 4 – Instituições Publicas de Grande Porte – Fatores Higiênicos

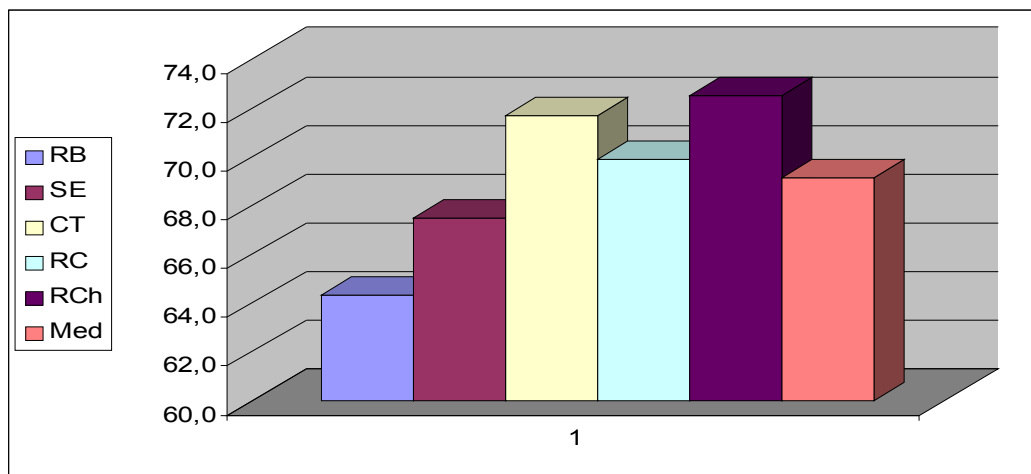


Gráfico: 5 Empresas Privadas de Grande Porte – Fatores Motivacionais

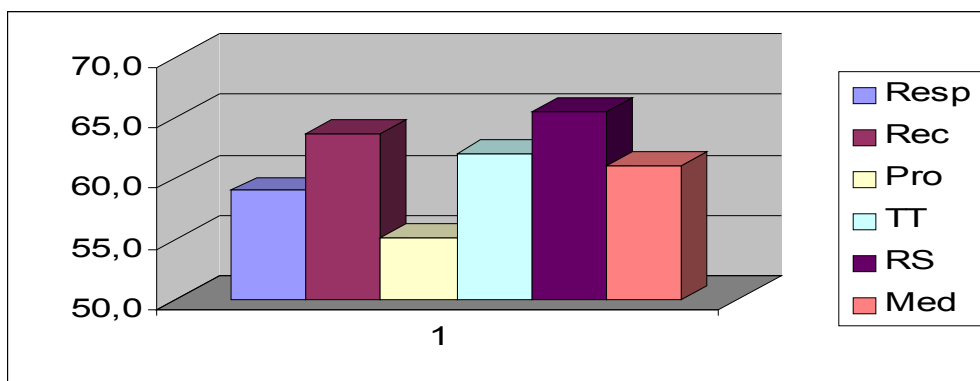


Gráfico 6 – Empresas Privadas de Pequeno Porte – Fatores Motivacionais

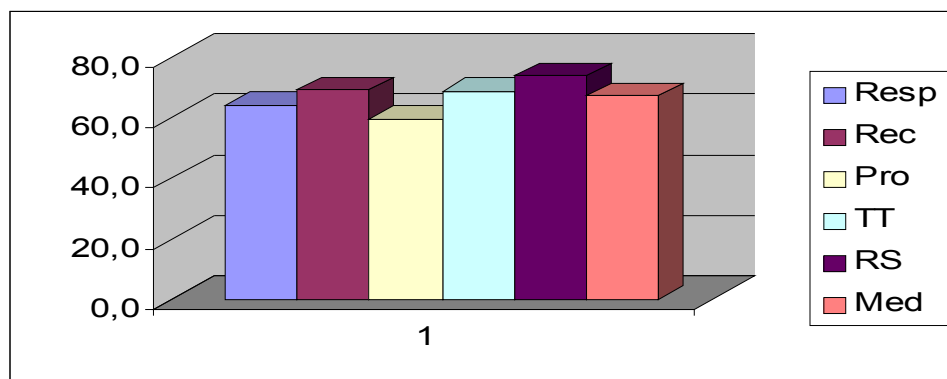


Gráfico 7 – Empresas Privadas de Médio Porte – Fatores Motivacionais

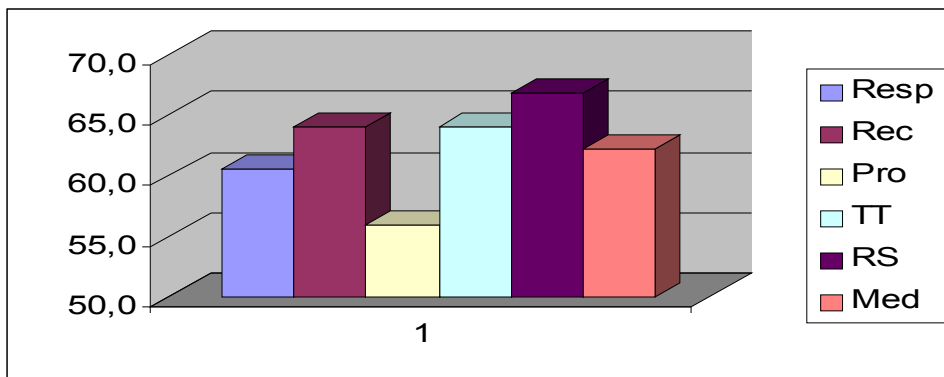
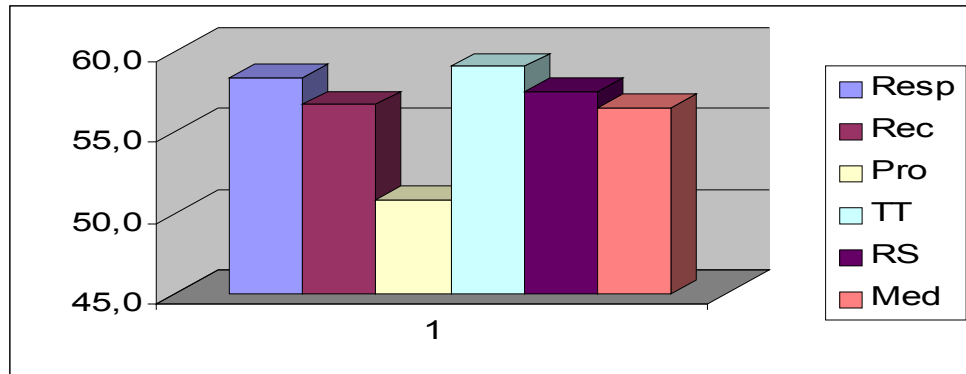


Gráfico 8 – Instituições Públicas de Grande Porte – Fatores Motivacionais



4.1 Análise dos Dados e Conclusões da Pesquisa

(A) Fatores Higiênicos

4.1.1 Análise Geral da Pesquisa quanto aos Fatores Higiênicos

a) Relação com a Chefia (Rch): nas 77 empresas e instituições pesquisadas, este foi o fator que apareceu com o maior índice 72,3%, bem acima da média geral dos 05 fatores higiênicos (68,6%). Pode-se levantar alguns questionamentos: O alto índice neste quesito pode ser devido aos funcionários ficarem apreensivos com a avaliação da chefia. Portanto o índice pode estar superestimado com relação ao estilo de liderança, de gestão, de relação com os funcionários? Este resultado demonstra a importância do caráter relacional na cultura brasileira? As relações interpessoais, o pertencimento a um grupo, interação com os colegas (69,1%) foi outro quesito com percentual bastante elevado, são fatores considerados fundamentais no ambiente de trabalho na percepção dos 720 funcionários pesquisados. Com poucas exceções, algumas empresas apresentaram índices inferiores a 60% (?). As pessoas encaram o mundo do trabalho como um extensão da vida pessoal, onde o cotidiano particular se mistura com o trabalho formal na empresa, ou seja é fundamental para o indivíduo estabelecer um vínculo relacional também no ambiente de trabalho para poder enfrentar as dificuldades, pressões a sobrecarga de trabalho, e também partilhar o lado bom da convivência, das conversas informais, da vida pessoal relacionada com os colegas de trabalho (?).

4.1.2 Principais Diferenciações dos Fatores Higiênicos: Pequena X Grande Empresa Privada

- a) Remuneração e Benefícios (RB), na grande empresa com índices de 64,3% e 58,9% na pequena empresa comprova-se que a primeira remunera melhor e tem um pacote de benefícios mais consistente e atrativo para seus funcionários.
- b) Segurança e Estabilidade (SE), a pequena empresa oferece maiores índices de segurança 75,7% contra 67,5% da grande empresa.

- c) Condições de Trabalho (CT), a pequena empresa superou minimamente a grande empresa neste quesito com 75,2% contra 71,7%.
- d) Relações com os Colegas de Trabalho (RC): na pequena empresa a relação com os colegas de trabalho é menor, porém com um índice bastante próximo da grande empresa 71,% e 69,9% respectivamente.
- e) Relação com a Chefia (RCh), na pequena empresa a relação é melhor com 74,5%, talvez pela proximidade com o proprietário da empresa, pelas relações do cotidiano ao passo que na grande empresa este indicador ficou um pouco menor com 72,5%. No caso da Grande Empresa, a chefia está conceituada como sendo o supervisor imediato, chefe de departamento, diretor, ou seja quem tem o papel de liderança mais próximo no trabalho.

4.1.3 Grandes Instituições Públicas X Grande Empresa Privada

- a) Em todos os fatores higiênicos a Empresa Privada supera a Empresa Pública. Os fatores higiênicos relacionados ao contexto do trabalho estão melhor resolvidos na Grande Empresa Privada. Uma inferência que pode-se fazer sobre os dados analisados é que houve um processo de redução de gastos públicos na empresas nos últimos anos que afetou de alguma forma as condições de trabalho.

4.1.4 O que melhora da Pequena Empresa Privada (PP) para a Média Empresa Privada (MP)

- a) Melhora a remuneração e o pacote de benefícios da pequena empresa com relação a média empresa, com 58,9% e 60,3% respectivamente. Situação compreensível, se analisarmos a evolução de uma pequena empresa para a média empresa onde ocorre o aumento do faturamento, número de funcionários, melhorias de outras condições de trabalho, estes benefícios de alguma forma são repassados aos funcionários. Outra inferência possível, embora não pesquisada, é que as médias empresas tendem a exigir maior qualificação profissional e por isso podem remunerar melhor seus funcionários e oferecer alguns benefícios a mais.
- b) Segurança e Estabilidade: ocorre o mesmo processo analisado anteriormente entre a pequena e a grande empresa. Entre a pequena e a média, pode-se concluir pela pesquisa que a medida que as organizações crescem , reduz-se a confiança dos funcionário neste quesito de

segurança e estabilidade de emprego com 75,7% pequena empresa para 69,4% da média empresa.

- c) Da mesma forma as relações sociais na pequena empresa são melhores que nas médias, com índices de (RC) 71,1% e 74,5% (Rch) na pequena empresa para 69,1% e 72,3% nas médias empresas.

(B) Fatores Motivacionais

4.2.1 Análise Geral da Pesquisa quanto aos Fatores Motivacionais: indicadores mais significativos

- a) Realização e Satisfação (RS) e Tipo de Trabalho (TT): Os fatores mais expressivos foram: realização e satisfação com o trabalho com 66,8%. Levanta-se uma hipótese a respeito deste fator: a estagnação econômica dos últimos anos, e a própria política econômica tem levado a um crescimento do desemprego, e conseqüentemente as pessoas tendem a valorizar muito mais os postos de trabalhos ocupados, e se mostrarem mais realizados e satisfeitos por estarem trabalhando?
- b) Comparando-se outros dois fatores Promoção (Pro) com 55,9% e Responsabilidade (Resp) 60,6% no sentido de enriquecimento do cargo proposto por Herzberg, foram os dois fatores com menor avaliação. Demonstrando que embora as pessoas estejam satisfeitas, não estão motivadas no mesmo nível, em função da falta de uma perspectiva de crescimento (promoção) e de maior oportunidade de colocar em prática seus talentos, competências, com o aumento do grau de responsabilidade no cargo em que ocupam.
- c) Reconhecimento e Tipo de Trabalho, nas empresas pesquisadas, os índices superaram a média geral dos fatores motivacionais com 64% respectivamente para os dois fatores. Reconhecimento está relacionado a relação com a Chefia e com os Colegas de Trabalho, e o tipo de trabalho pode estar também relacionado aos aspectos de segurança e estabilidade comentados anteriormente.

4.2.2 Grandes Instituições Públicas X Grande Empresa Privada

- a) Pelos índices encontrados na pesquisa a Grande Empresa Privada, quanto aos fatores motivacionais supera (61,1%) a Grande Instituição Pública (56,5%), nos quesitos reconhecimento, tipo de trabalho e satisfação.

- b) Observa-se uma semelhança no quesito promoção, com 55,2 % na grande empresa privada e 50,8% na grande empresa pública, sendo este o menor índice encontrado na pesquisa. Pode-se inferir que em ambas as empresas o processo de ascensão profissional significa pouca motivação, ou ainda que ambas não estejam utilizando este quesito como um fator motivacional. Pressupõem-se que com o “achatamento” hierárquico, ocorrido nos últimos anos, a possibilidade de crescimento profissional, ou mudanças de cargo ou promoções tem sido bastante limitado para os funcionários destas empresas.

4.2.3 O que melhora da Pequena Empresa Privada para a Média Empresa Privada

- a) Os dados demonstram que em relação aos fatores motivacionais, não houve melhora quando analisa-se a diferença entre pequena empresa privada e a média empresa privada. Este dado contrapõem-se aos fatores higiênicos onde constatou-se uma melhora da pequena para a média empresa, que podem ter ocorrido e devido ao fato da média empresa ter melhores índices de desenvolvimento como: receitas, instalações mais adequadas, etc..
- b) Conclui-se que para criar condições motivacionais nas organizações depende muito mais de um modelo de gestão, da concepção dos gestores das organizações, do que do tamanho das mesmas. Pode-se afirmar que na passagem da pequena empresa para a média empresa houve apenas crescimento em termos quantitativos e não qualitativos no sentido de criar estas condições motivacionais necessárias na percepção dos funcionários pesquisados.

5. Bibliografia

- ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização :o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1957.
- FREUD, Anna. *O ego e os mecanismos de defesa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- HAMPTON, David R. *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores de empresas*. 2.ed. São Paulo: EPU, 1977.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 2nd. Ed., 1959.
- MARRAS, J.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- MASLOW, A. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Publishers, 2nd. Ed., 1954.
- _____. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio C. *A. teoria geral da administração: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- McCLELLAND et alii. *The achievement motive*. New York: Appleton - Century - Crofts Inc., 1953.
- McGREGOR, Douglas. *Os aspectos humanos da empresa*. 2.ed. Lisboa: Livraria Clássica, 1970.
- SILVA, R. O. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- SKINNER, B.F. *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 1974.

7. Anexos

Tabela 1 – Empresas e Instituições Pesquisadas em Brasília

Amostra	Porte/T	RB	SE	CT	RC	RCh	Med	Resp	Rec	Pro	TT	RS	Med
12	PP	47,0	88,0	97,0	92,0	97,0	84,2	58,0	75,0	48,0	84,0	99,0	72,8
8	Gpu	33,0	38,0	39,0	40,0	39,0	37,8	35,0	35,0	32,0	36,0	36,0	34,8
12	PP	66,0	64,0	72,0	74,0	78,0	70,8	64,0	66,0	54,0	62,0	54,0	60,0
15	MP	63,0	79,0	71,0	60,0	76,0	69,8	63,0	73,0	67,0	66,0	78,0	69,4
10	Gpu	58,0	88,0	76,0	74,0	96,0	78,4	64,0	70,0	62,0	80,0	82,0	71,6
12	MP	43,0	77,0	65,0	68,0	80,0	66,6	59,0	73,0	22,0	65,0	69,0	57,6
11	MP	74,0	58,0	78,0	86,0	80,0	75,2	78,0	76,0	60,0	78,0	82,0	74,8
17	PP	35,0	61,0	59,0	58,0	66,0	55,8	33,0	43,0	30,0	44,0	47,0	39,4
7	GP	75,0	83,0	87,0	84,0	90,0	83,8	74,0	79,0	77,0	84,0	86,0	80,0
8	GP	47,0	52,0	46,0	58,0	66,0	53,8	63,0	48,0	63,0	64,0	69,0	61,4
7	PP	42,0	70,0	72,0	64,0	72,0	64,0	54,0	60,0	56,0	64,0	72,0	61,2
9	MP	43,0	67,0	77,0	46,0	60,0	58,6	56,0	49,0	51,0	53,0	54,0	52,6
7	GP	68,0	74,0	82,0	70,0	66,0	72,0	64,0	78,0	78,0	72,0	76,0	73,6
5	MP	63,0	80,0	77,0	74,0	76,0	74,0	55,0	67,0	53,0	59,0	80,0	62,8
7	PP	51,0	64,0	66,0	55,0	58,0	58,8	52,0	55,0	47,0	61,0	66,0	56,2
8	GP	74,0	86,0	78,0	78,0	74,0	78,0	50,0	72,0	72,0	66,0	68,0	65,6
5	PP	71,0	90,0	91,0	77,0	93,0	84,4	82,0	87,0	87,0	88,0	88,0	86,4
25	PP	60,0	86,0	85,0	83,0	80,0	78,8	65,0	74,0	62,0	72,0	85,0	71,6
15	Gpu	65,0	64,0	71,0	61,0	55,0	63,2	62,0	60,0	48,0	64,0	59,0	58,6
20	PP	68,0	79,0	70,0	62,0	76,0	71,0	62,0	65,0	60,0	65,0	72,0	64,8
13	PP	58,0	83,0	66,0	85,0	76,0	73,6	77,0	73,0	80,0	72,0	80,0	76,4
7	GP	73,0	76,0	81,0	67,0	78,0	75,0	66,0	65,0	64,0	69,0	80,0	68,8
7	PP	50,0	73,0	75,0	65,0	75,0	67,6	60,0	62,0	48,0	72,0	71,0	62,6
16	MP	70,0	82,0	81,0	71,0	89,0	78,6	72,0	68,0	67,0	82,0	80,0	73,8
15	MP	72,0	65,0	75,0	73,0	75,0	72,0	65,0	73,0	64,0	70,0	66,0	67,6
7	Mpu	54,0	74,0	78,0	78,0	76,0	72,0	54,0	66,0	44,0	58,0	68,0	58,0
9	MP	58,0	82,0	84,0	80,0	82,0	77,2	64,0	70,0	80,0	86,0	82,0	76,4
7	Gpu	50,0	81,0	65,0	83,0	95,0	74,8	92,0	95,0	60,0	71,0	83,0	80,2
7	GP	50,0	75,0	77,0	61,0	73,0	67,2	60,0	64,0	66,0	68,0	80,0	67,6
5	MP	68,0	73,0	69,0	65,0	65,0	68,0	67,0	67,0	68,0	68,0	71,0	68,2
7	GP	64,0	70,0	54,0	70,0	66,0	64,8	36,0	64,0	40,0	68,0	64,0	54,4
6	MP	62,0	56,0	66,0	56,0	64,0	60,8	58,0	52,0	62,0	56,0	58,0	57,2
7	GP	74,0	38,0	88,0	76,0	90,0	73,2	80,0	54,0	48,0	46,0	82,0	62,0
7	GP	70,0	78,0	88,0	68,0	82,0	77,2	64,0	72,0	52,0	80,0	68,0	67,2
8	GP	67,0	81,0	82,0	74,0	81,0	77,0	67,0	73,0	73,0	77,0	87,0	75,4
9	PP	78,0	71,0	60,0	66,0	72,0	69,4	51,0	51,0	30,0	39,0	48,0	43,8
7	PP	44,0	60,0	56,0	42,0	51,0	50,6	65,0	73,0	52,0	64,0	73,0	65,4
6	PP	64,0	71,0	76,0	69,0	68,0	69,6	69,0	74,0	69,0	70,0	77,0	71,8
6	GP	56,0	44,0	48,0	46,0	40,0	46,8	54,0	58,0	36,0	46,0	42,0	47,2
8	EN	52,0	68,0	73,0	72,0	75,0	68,0	53,0	60,0	43,0	61,0	54,0	54,2
9	GPU	30,0	50,0	90,0	70,0	60,0	60,0	60,0	50,0	60,0	80,0	60,0	62,0
7	GPU	58,0	76,0	68,0	54,0	58,0	62,8	30,0	30,0	30,0	34,0	44,0	33,6
8	MP	74,0	66,0	84,0	70,0	84,0	75,6	68,0	76,0	72,0	70,0	76,0	72,4

8	GP	72,0	76,0	67,0	84,0	83,0	76,4	67,0	78,0	67,0	72,0	72,0	71,2
7	GP	60,0	68,0	69,0	70,0	68,0	67,0	43,0	49,0	47,0	52,0	60,0	50,2
8	MP	45,0	68,0	67,0	70,0	63,0	62,6	49,0	54,0	36,0	56,0	72,0	53,4
8	GPU	73,0	75,0	62,0	52,0	60,0	64,4	50,0	36,0	31,0	56,0	52,0	45,0
8	PP	65,0	87,0	87,0	85,0	64,0	77,6	89,0	93,0	92,0	93,0	91,0	91,6
7	GPU	56,0	54,0	70,0	79,0	48,0	61,4	58,0	34,0	30,0	52,0	31,0	41,0
8	GP	27,0	43,0	62,0	68,0	73,0	54,6	40,0	61,0	14,0	47,0	50,0	42,4
9	GP	61,0	72,0	79,0	75,0	76,0	72,6	67,0	63,0	39,0	55,0	38,0	52,4
8	GP	90,0	76,0	71,0	70,0	71,0	75,6	57,0	61,0	48,0	53,0	50,0	53,8
5	GPU	70,0	82,0	84,0	70,0	82,0	77,6	68,0	70,0	68,0	58,0	74,0	67,6
8	GPU	42,0	70,0	80,0	66,0	78,0	67,2	56,0	52,0	58,0	60,0	54,0	56,0
15	GP	65,0	69,0	69,0	76,0	77,0	71,2	60,0	67,0	56,0	68,0	74,0	65,0
8	MP	32,0	49,0	68,0	68,0	41,0	51,6	52,0	51,0	49,0	54,0	40,0	49,2
9	GP	58,0	59,0	72,0	68,0	61,0	63,6	48,0	48,0	40,0	43,0	43,0	44,4
10	GPU	61,0	63,0	68,0	71,0	67,0	66,0	49,0	49,0	38,0	45,0	50,0	46,2
8	MPU	60,0	60,0	65,0	70,0	72,0	65,4	50,0	55,0	56,0	67,0	79,0	61,4
8	GP	67,0	66,0	70,0	68,0	76,0	69,4	62,0	71,0	75,0	64,0	70,0	68,4
7	MP	55,0	66,0	66,0	58,0	52,0	59,4	55,0	61,0	44,0	57,0	58,0	55,0
13	GP	72,0	71,0	73,0	72,0	75,0	72,6	68,0	67,0	61,0	61,0	61,0	63,6
8	GPU	43,0	38,0	42,0	45,0	57,0	45,0	25,0	34,0	26,0	23,0	16,0	24,8
25	MP	67,0	80,0	78,0	73,0	81,0	75,8	78,0	82,0	75,0	78,0	88,0	80,2
14	MP	54,0	50,0	54,0	53,0	60,0	54,2	52,0	51,0	50,0	53,0	51,0	51,4
9	GPU	55,0	65,0	62,0	70,0	70,0	64,4	51,0	55,0	53,0	61,0	60,0	56,0
8	MP	87,0	86,0	85,0	85,0	85,0	85,6	86,0	86,0	84,0	83,0	84,0	84,6
9	GPU	43,0	54,0	62,0	58,0	59,0	55,2	47,0	44,0	46,0	44,0	44,0	45,0
15	PP	84,0	88,0	96,0	90,0	92,0	90,0	80,0	86,0	80,0	78,0	82,0	81,2
10	GPu	82,0	91,0	44,0	85,0	92,0	78,8	84,0	84,0	85,0	86,0	83,0	84,4
10	GPu	76,0	84,0	86,0	76,0	90,0	82,4	93,0	91,0	80,0	84,0	77,0	85,0
10	MP	62,0	65,0	53,0	62,0	77,0	63,8	67,0	77,0	73,0	76,0	75,0	73,6
9	MP	55,0	60,0	83,0	75,0	84,0	71,4	60,0	74,0	48,0	77,0	79,0	67,6
8	Gpu	73,0	76,0	79,0	73,0	80,0	76,2	69,0	75,0	57,0	70,0	73,0	68,8
8	GP	61,0	61,0	63,0	65,0	57,0	61,4	49,0	45,0	43,0	49,0	56,0	48,4
7	MP	70,0	62,0	74,0	73,0	69,0	69,6	49,0	66,0	60,0	54,0	70,0	59,8
720		60,3	69,4	71,8	69,1	72,3	68,6	60,6	64,0	55,9	64,0	66,8	62,2

Fonte: PASQUETTI, Luis Antonio. Doutorando UnB, Mestre Administração/PUC SP, tabulação da pesquisa realizada com apoio alunos do curso administração, UniCEUB. Brasília: mar.2004.

Tabela 2 – Empresas Privadas de Pequeno Porte

Amostra	Porte/T	RB	SE	CT	RC	RCh	Med	Resp	Rec	Pro	TT	RS	Med
12	PP	47,0	88,0	97,0	92,0	97,0	84,2	58,0	75,0	48,0	84,0	99,0	72,8
12	PP	66,0	64,0	72,0	74,0	78,0	70,8	64,0	66,0	54,0	62,0	54,0	60,0
17	PP	35,0	61,0	59,0	58,0	66,0	55,8	33,0	43,0	30,0	44,0	47,0	39,4
7	PP	42,0	70,0	72,0	64,0	72,0	64,0	54,0	60,0	56,0	64,0	72,0	61,2
7	PP	51,0	64,0	66,0	55,0	58,0	58,8	52,0	55,0	47,0	61,0	66,0	56,2
5	PP	71,0	90,0	91,0	77,0	93,0	84,4	82,0	87,0	87,0	88,0	88,0	86,4
25	PP	60,0	86,0	85,0	83,0	80,0	78,8	65,0	74,0	62,0	72,0	85,0	71,6
20	PP	68,0	79,0	70,0	62,0	76,0	71,0	62,0	65,0	60,0	65,0	72,0	64,8
13	PP	58,0	83,0	66,0	85,0	76,0	73,6	77,0	73,0	80,0	72,0	80,0	76,4
7	PP	50,0	73,0	75,0	65,0	75,0	67,6	60,0	62,0	48,0	72,0	71,0	62,6
9	PP	78,0	71,0	60,0	66,0	72,0	69,4	51,0	51,0	30,0	39,0	48,0	43,8

7	PP	44,0	60,0	56,0	42,0	51,0	50,6	65,0	73,0	52,0	64,0	73,0	65,4
6	PP	64,0	71,0	76,0	69,0	68,0	69,6	69,0	74,0	69,0	70,0	77,0	71,8
8	PP	65,0	87,0	87,0	85,0	64,0	77,6	89,0	93,0	92,0	93,0	91,0	91,6
15	PP	84,0	88,0	96,0	90,0	92,0	90,0	80,0	86,0	80,0	78,0	82,0	81,2
170		58,9	75,7	75,2	71,1	74,5	71,1	64,1	69,1	59,7	68,5	73,7	67,0

Fonte: PASQUETTI, Luis Antonio. Doutorando UNB, Mestre Administração/PUC SP, tabulação da pesquisa realizada com apoio alunos do curso administração, UniCEUB. Brasília: mar.2004.

Tabela 3 – Empresas Privadas de Grande Porte

Amostra	Porte/T	RB	SE	CT	RC	RCh	Med	Resp	Rec	Pro	TT	RS	Med
7	GP	75,0	83,0	87,0	84,0	90,0	83,8	74,0	79,0	77,0	84,0	86,0	80,0
8	GP	47,0	52,0	46,0	58,0	66,0	53,8	63,0	48,0	63,0	64,0	69,0	61,4
7	GP	68,0	74,0	82,0	70,0	66,0	72,0	64,0	78,0	78,0	72,0	76,0	73,6
8	GP	74,0	86,0	78,0	78,0	74,0	78,0	50,0	72,0	72,0	66,0	68,0	65,6
7	GP	73,0	76,0	81,0	67,0	78,0	75,0	66,0	65,0	64,0	69,0	80,0	68,8
7	GP	50,0	75,0	77,0	61,0	73,0	67,2	60,0	64,0	66,0	68,0	80,0	67,6
7	GP	64,0	70,0	54,0	70,0	66,0	64,8	36,0	64,0	40,0	68,0	64,0	54,4
7	GP	74,0	38,0	88,0	76,0	90,0	73,2	80,0	54,0	48,0	46,0	82,0	62,0
7	GP	70,0	78,0	88,0	68,0	82,0	77,2	64,0	72,0	52,0	80,0	68,0	67,2
8	GP	67,0	81,0	82,0	74,0	81,0	77,0	67,0	73,0	73,0	77,0	87,0	75,4
6	GP	56,0	44,0	48,0	46,0	40,0	46,8	54,0	58,0	36,0	46,0	42,0	47,2
8	GP	72,0	76,0	67,0	84,0	83,0	76,4	67,0	78,0	67,0	72,0	72,0	71,2
7	GP	60,0	68,0	69,0	70,0	68,0	67,0	43,0	49,0	47,0	52,0	60,0	50,2
8	GP	27,0	43,0	62,0	68,0	73,0	54,6	40,0	61,0	14,0	47,0	50,0	42,4
9	GP	61,0	72,0	79,0	75,0	76,0	72,6	67,0	63,0	39,0	55,0	38,0	52,4
8	GP	90,0	76,0	71,0	70,0	71,0	75,6	57,0	61,0	48,0	53,0	50,0	53,8
15	GP	65,0	69,0	69,0	76,0	77,0	71,2	60,0	67,0	56,0	68,0	74,0	65,0
9	GP	58,0	59,0	72,0	68,0	61,0	63,6	48,0	48,0	40,0	43,0	43,0	44,4
8	GP	67,0	66,0	70,0	68,0	76,0	69,4	62,0	71,0	75,0	64,0	70,0	68,4
13	GP	72,0	71,0	73,0	72,0	75,0	72,6	68,0	67,0	61,0	61,0	61,0	63,6
8	GP	61,0	61,0	63,0	65,0	57,0	61,4	49,0	45,0	43,0	49,0	56,0	48,4
172		64,3	67,5	71,7	69,9	72,5	69,2	59,0	63,7	55,2	62,1	65,5	61,1

Fonte: PASQUETTI, Luis Antonio. Doutorando UNB, Mestre Administração/PUC SP, tabulação da pesquisa realizada com apoio alunos do curso administração, UniCEUB. Brasília: mar.2004.

Tabela 4 – Grandes Instituições Públicas

Amostra	Porte/T	RB	SE	CT	RC	RCh	Med	Resp	Rec	Pro	TT	RS	Med
8	Gpu	33,0	38,0	39,0	40,0	39,0	37,8	35,0	35,0	32,0	36,0	36,0	34,8
10	Gpu	58,0	88,0	76,0	74,0	96,0	78,4	64,0	70,0	62,0	80,0	82,0	71,6
15	Gpu	65,0	64,0	71,0	61,0	55,0	63,2	62,0	60,0	48,0	64,0	59,0	58,6
7	Gpu	50,0	81,0	65,0	83,0	95,0	74,8	92,0	95,0	60,0	71,0	83,0	80,2
9	GPU	30,0	50,0	90,0	70,0	60,0	60,0	60,0	50,0	60,0	80,0	60,0	62,0
7	GPU	58,0	76,0	68,0	54,0	58,0	62,8	30,0	30,0	30,0	34,0	44,0	33,6
8	GPU	73,0	75,0	62,0	52,0	60,0	64,4	50,0	36,0	31,0	56,0	52,0	45,0
7	GPU	56,0	54,0	70,0	79,0	48,0	61,4	58,0	34,0	30,0	52,0	31,0	41,0
5	GPU	70,0	82,0	84,0	70,0	82,0	77,6	68,0	70,0	68,0	58,0	74,0	67,6
8	GPU	42,0	70,0	80,0	66,0	78,0	67,2	56,0	52,0	58,0	60,0	54,0	56,0
10	GPU	61,0	63,0	68,0	71,0	67,0	66,0	49,0	49,0	38,0	45,0	50,0	46,2
8	GPU	43,0	38,0	42,0	45,0	57,0	45,0	25,0	34,0	26,0	23,0	16,0	24,8
9	GPU	55,0	65,0	62,0	70,0	70,0	64,4	51,0	55,0	53,0	61,0	60,0	56,0
9	GPU	43,0	54,0	62,0	58,0	59,0	55,2	47,0	44,0	46,0	44,0	44,0	45,0

10	Gpu	82,0	91,0	44,0	85,0	92,0	78,8	84,0	84,0	85,0	86,0	83,0	84,4
10	Gpu	76,0	84,0	86,0	76,0	90,0	82,4	93,0	91,0	80,0	84,0	77,0	85,0
8	Gpu	73,0	76,0	79,0	73,0	80,0	76,2	69,0	75,0	57,0	70,0	73,0	68,8
148		56,9	67,6	67,5	66,3	69,8	65,6	58,4	56,7	50,8	59,1	57,5	56,5

Fonte: PASQUETTI, Luis Antonio. Doutorando UnB, Mestre Administração/PUC SP, tabulação da pesquisa realizada com apoio alunos do curso administração, UniCEUB. Brasília: mar.2004.

Tabela 5 – Empresas Privadas de Médio Porte

Amostra	Porte/T	RB	SE	CT	RC	RCh	Med	Resp	Rec	Pro	TT	RS	Med
15	MP	63,0	79,0	71,0	60,0	76,0	69,8	63,0	73,0	67,0	66,0	78,0	69,4
12	MP	43,0	77,0	65,0	68,0	80,0	66,6	59,0	73,0	22,0	65,0	69,0	57,6
11	MP	74,0	58,0	78,0	86,0	80,0	75,2	78,0	76,0	60,0	78,0	82,0	74,8
9	MP	43,0	67,0	77,0	46,0	60,0	58,6	56,0	49,0	51,0	53,0	54,0	52,6
5	MP	63,0	80,0	77,0	74,0	76,0	74,0	55,0	67,0	53,0	59,0	80,0	62,8
16	MP	70,0	82,0	81,0	71,0	89,0	78,6	72,0	68,0	67,0	82,0	80,0	73,8
15	MP	72,0	65,0	75,0	73,0	75,0	72,0	65,0	73,0	64,0	70,0	66,0	67,6
9	MP	58,0	82,0	84,0	80,0	82,0	77,2	64,0	70,0	80,0	86,0	82,0	76,4
5	MP	68,0	73,0	69,0	65,0	65,0	68,0	67,0	67,0	68,0	68,0	71,0	68,2
6	MP	62,0	56,0	66,0	56,0	64,0	60,8	58,0	52,0	62,0	56,0	58,0	57,2
8	MP	74,0	66,0	84,0	70,0	84,0	75,6	68,0	76,0	72,0	70,0	76,0	72,4
8	MP	45,0	68,0	67,0	70,0	63,0	62,6	49,0	54,0	36,0	56,0	72,0	53,4
8	MP	32,0	49,0	68,0	68,0	41,0	51,6	52,0	51,0	49,0	54,0	40,0	49,2
7	MP	55,0	66,0	66,0	58,0	52,0	59,4	55,0	61,0	44,0	57,0	58,0	55,0
25	MP	67,0	80,0	78,0	73,0	81,0	75,8	78,0	82,0	75,0	78,0	88,0	80,2
14	MP	54,0	50,0	54,0	53,0	60,0	54,2	52,0	51,0	50,0	53,0	51,0	51,4
8	MP	87,0	86,0	85,0	85,0	85,0	85,6	86,0	86,0	84,0	83,0	84,0	84,6
10	MP	62,0	65,0	53,0	62,0	77,0	63,8	67,0	77,0	73,0	76,0	75,0	73,6
9	MP	55,0	60,0	83,0	75,0	84,0	71,4	60,0	74,0	48,0	77,0	79,0	67,6
7	MP	70,0	62,0	74,0	73,0	69,0	69,6	49,0	66,0	60,0	54,0	70,0	59,8
207		60,3	69,4	71,8	69,1	72,3	68,6	60,6	64,0	55,9	64,0	66,8	62,2

Fonte: PASQUETTI, Luis Antonio. Doutorando UnB, Mestre Administração/PUC SP, tabulação da pesquisa realizada com apoio alunos do curso administração, UniCEUB. Brasília: mar.2004.