

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**EDUCAÇÃO NO TRABALHO: RETENDO TALENTOS  
NA ORGANIZAÇÃO – O CASO PETROBRAS**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À  
ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

**IVANILDO IZAIAS DE MACÊDO**

**Rio de Janeiro, 1998**


FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EDUCAÇÃO NO TRABALHO: RETENDO TALENTOS NA  
ORGANIZAÇÃO – O CASO PETROBRÁS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
IVANILDO IZAIAS DE MACÊDO

E  
APROVADA EM 04/12/1998  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

  
Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> SYLVIA CONSTANT VERGARA

  
Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> DEBORAH MORAES ZOUAIN

  
Prof. Dr. SÉRGIO PROENÇA LEITÃO

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu pai **Onildo** e a minha mãe **Iracy** (*in memoriam*),

por terem acreditado na educação, na vontade de fazer, na seriedade e na honestidade, como sendo os pilares do maior patrimônio que poderiam deixar para seus filhos, apesar de não terem experimentado longos vôos nos céus, ventos e nuvens do conhecimento científico.

Aos amigos, exemplos da ética humanista nas organizações, **Emídio Rebello Filho** e **Guilherme Estrella**,

por, em momentos, motivos e locais diferentes, terem contestado práticas empresariais ultrapassadas, assumindo posições corajosas e os riscos de apostarem no meu sucesso, com isso, tornaram reais as condições sem as quais teria sido impossível a realização deste trabalho.

Aos **colegas da Petrobras**,

que, no mar, nas cidades e nas florestas, contemplam o céu, mas, além de estrelas vêem a esperança de realizar seus sonhos. E, para isso, não têm medo de ousar, de ser diferente, de assumir e praticar suas idéias, avaliando com serenidade e suportando as conseqüências com a dignidade de quem sabe fazer acontecer.

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof.<sup>a</sup> Orientadora, D.Sc. Sylvia Constant Vergara, pela honesta, franca, paciente, e, por isso, inestimável orientação, nos campos conceitual, metodológico e da comunicação. Um especial muitíssimo obrigado por tudo.

Aos participantes da Banca Examinadora, Professores, M.Sc. Deborah Moraes Zouain e D.Sc. Sergio Proença leitão, por ensinamentos que são estruturais no meu processo de participação da realidade na qual esteja envolvido, e pela prontidão na aceitação do convite para realizar a tarefa de examinar a minha dissertação

Aos Professores e funcionários do Mestrado da FGV pela amizade, compreensão e postura prestativa que sempre tiveram para comigo.

Aos colegas do Mestrado, pela convivência e troca de idéias que me ajudaram a decidir pelo tema, e a buscar aprofundar as idéias fundamentais do trabalho.

Aos Superintendente do Cenpes Eng.<sup>o</sup> Fragomeni e Chefe do Setor de Pessoal Eng.<sup>o</sup> Pereira, pelo irrestrito apoio dado durante a realização do mestrado.

Aos Superintendentes Geral e Adjunto, Eng.<sup>o</sup> Lima e Adm. Marcelo respectivamente, e demais gerentes e colegas do Serec, que tornaram possível a realização do presente estudo.

Aos colegas do Setor de Pessoal do Centro de Pesquisas da Petrobras, pelo incentivo e apoio que sempre chegaram nas horas de maiores necessidades.



Aos colegas participantes da pesquisa, que deixaram de fazer suas atribuições rotineiras para responderem e enviarem o questionário.

À Psicóloga Virna Lúcia, por ser a companheira de todos os momentos, ouvindo o relato de minhas alegrias e dificuldades, estando sempre pronta a contribuir com incentivos, idéias e questionamentos, muito especialmente na montagem do banco de dados da pesquisa.

Aos amigos(as) Mello, Lizieux, Patrice, Nely e Alex, pelo apoio, incentivo e troca de informações, e pela convivência carinhosa e fraterna.

Ao meu filho Gibran, pela ajuda nos momentos em que os computadores, programas, arquivos e vírus “informáticos” resolviam criar algumas dificuldades, para testar a nossa determinação. Os computadores, programas e arquivos foram salvos, e os vírus “mortos”, com a necessária competência.

Ao amigo Médico João Batista Costa de Medeiros, pela amizade, pelo incentivo e pelas análises críticas, que contribuíram para este trabalho e para a minha formação pessoal e profissional.

Aos amigos João Maria, Paiva, Dinoá e Marivaldo que sempre foram incansáveis incentivadores.

Aos que não concordavam com a minha visão de mundo e práticas organizacionais, pela criação de desafios que foram vencidos, com o tempero dos conhecimentos adquiridos nessas preciosas experiências.

Resumo da dissertação apresentada à FGV/EBAP-RJ como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.).

**EDUCAÇÃO NO TRABALHO: RETENDO TALENTOS  
NA ORGANIZAÇÃO – O CASO PETROBRAS**

**Ivanildo Izaías de Macêdo**

**Dezembro, 1998**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sylvia Constant Vergara

Esta dissertação objetivou verificar que tipos de educação promovem a retenção de talentos na empresa estudada. Para isto, foi construída uma estrutura conceitual fundamentada em estudos divulgados por especialistas em empresas, em educação, e por filósofos humanistas. Esse referencial teórico mostrou que fatores tais como a quantidade de poder, o acesso às informações, a remuneração e a educação disponibilizadas pela empresa, interferem na decisão de os talentos permanecerem nas organizações. Também inspirou a delimitação e a construção das suposições da pesquisa e um modelo conceitual relacionando os tipos de educação no trabalho, os tipos de desenvolvimento de recursos humanos, as motivações no trabalho e a retenção de talentos.

A análise da comparação dos resultados com as suposições formuladas, serviram para aperfeiçoar o modelo conceitual, e para nos permitir concluir que as educações técnica, pessoal e organizacional tendem a gerar as

motivações financeira, individual e institucional que, por sua vez, produzem efeitos significativos na retenção de talentos nas empresas.

#### **ABSTRACT:**

This dissertation has the purpose of verifying what kinds of education promote the talents retention inside studied company. Thus, a conceitual structure has been built based on studies divulgated by specialists in companies, in education, and by humanits philosophists. This theoretic reference shows that factors such as power amount, the access to information, the payment and the education give for the company, influence in the talents decision for the permanence in the organization. And it has inspired the delimitation and the construction of the researches suppositions and conceptual model bringing together the kinds of educations at work, the kinds of resources development, the works motivation and the talents retention too.

The results comparison analyis to the formulated suppositions served to improved the conceitual model, and for us to conclude that the technical, personal and organization educations have the tendency of generating financial, individual and institucional motivations that, in their own, will produce significant effects on the company's talents retention.

## ***LISTA DE TABELAS***

<b>TABELA</b>	<b>p.</b>
1 – Universo, amostra e grupos profissionais	43
2 – Grupo Cenpes – profissionais por função	45
3 – Quantidade de participações e de homem hora de treinamento no período de 1994-96	134
4 – Realização orçamentária no período entre 1994 – 96	135
5 – Participações e HHT por Programa no período de 1994-96	136
6 – Identificação com o trabalho e com a empresa – percentuais por função	197
7 – Identificação com o trabalho e com a empresa – percentuais por formação	199
8 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tempo de contribuição previdenciária	200
9 – Identificados com o trabalho e com a empresa – por geração de patentes	201
10 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	203
11 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida pela empresa	204
12 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida por iniciativa própria	204
13 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	205
14 – Identificação com a empresa e com o trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos	206
15 – Aplicação de habilidades	206

TABELA	p.
16 – Diversos aspectos – profissionais mais identificados com o trabalho e com a empresa	208
17 – Habilidades mais importantes para promoção	209
18 – Por salário maior	209
19 – Por salário igual	210
20 – Por salário menor	211
21 – Atividades no lazer	211
22 – Significado do trabalho – percentuais por função	219
23 – Significado do trabalho – percentuais por formação	219
24 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária	220
25 – Significado do trabalho – por importância do tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	220
26 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa	221
27 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria	221
28 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	222
29 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos	222
30 – Aplicação de habilidades	223
31 – Diversos aspectos	225
32 – Habilidades para promoção	226
33 – Por salário maior	227
34 – Por salário igual	228
35 – Por salário menor	229
36 – Atividades no lazer	229
37 – Identificação com o trabalho e com a empresa – percentuais por formação	233
38 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tempo de contribuição previdenciária	234
39 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	235
40 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida pela empresa	240

TABELA	p.
41 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida por iniciativa própria	236
42 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	236
43 – Identificação com a empresa e com o trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo, nos últimos três anos	237
44 – Aplicação de habilidades	238
45 – Diversos aspectos	239
46 – Habilidades mais importantes para promoção	241
47 – Por salário maior	242
48 – Por salário igual	244
49 – Por salário menor	245
50 – Atividades no lazer	245
51 – Significado do trabalho – percentuais por formação	249
52 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária	249
53 – Significado do trabalho – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	250
54 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa	250
55 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria	251
56 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	251
57 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo, nos últimos três anos	252
58 – Aplicação de habilidades	252
59 – Diversos aspectos	254
60 – Habilidades para promoção	256
61 – Por salário maior	256
62 – Por salário igual	257
63 – Por salário menor	258
64 – Atividades no lazer	258
65 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tempo de contribuição previdenciária	263

TABELA	p.
66 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	263
68 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação promovida por iniciativa própria	264
69 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	264
70 – Identificação com a empresa e com o trabalho, por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos	265
71 – Aplicação de habilidades	265
72 – Diversos aspectos	266
73 – Habilidades mais importantes para promoção	268
74 – Por salário maior	270
75 – Por salário igual	271
76 – Por salário menor	271
77 – Atividades no lazer	272
78 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária	272
79 – Significado do trabalho – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	275
80 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa	276
81 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria	277
82 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	278
83 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos	279
84 – Aplicação de habilidades	279
85 – Diversos aspectos	281
86 – Habilidades para promoção	283
87 – Por salário maior	283
88 – Por salário igual	284
89 – Por salário menor	284
90 – Atividades no lazer	285

TABELA	p.
91 – Identificação com o trabalho e com a empresa, percentuais por função	289
92 – Identificação com o trabalho e com a empresa, percentuais por formação	290
93 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tempo de contribuição previdenciária	290
94 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	291
95 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação promovida pela empresa	292
96 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação promovida por iniciativa própria	293
97 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	293
98 – Identificação com a empresa e com o trabalho, por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos	294
99 – Aplicação de habilidades	295
100 – Diversos aspectos	296
101 – Habilidades mais importantes para promoção	298
102 – Por salário maior	298
103 – Por salário igual	299
104 – Por salário menor	299
105 – Atividades no lazer	300
106 – Significado do trabalho – percentuais por função	303
107 – Significado do trabalho – percentuais por formação	303
108 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária	304
109 – Significado do trabalho – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios	304
110 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa	305
111 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria	306
112 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa	306
113 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos	307



## ***LISTA DE FIGURAS***

FIGURA	p.
1 – Efeito da educação técnica no tipo de motivação	27
2 – As educações pessoal e técnica tendem a promover a motivação Individual	28
3 – A motivação institucional como efeito das educações no trabalho	28
4 – A educação técnica e a motivação individual	29
5 – A educação técnica e a motivação institucional	29
6 – A retenção de talentos e os tipos de motivação	30
7 – Modelo conceitual para o estudo das relações entre os tipos de educação e a retenção de talentos.	57
8 – Organização da Função RH por processos	140
9 – Tipos de aprendizado que mais contribuem para aumentar a Remuneração	150
10 – Aprendizados da amostra Cenpes	153
11 – Desenvolvimento de novas habilidades nos últimos 03 anos	158
12 – Aplicação das habilidades técnicas, pessoais e de participação	159
13 – Estratégia do conhecimento para aumentar a remuneração	161
14 – Graus de participação na elaboração da missão da equipe	161
15 – Coincidência entre as maneiras de pensar própria e da empresa	163
16 – Prática de projeto de vida pessoal	164

FIGURA	p.
17 – Importância de objetivos estratégicos na vida pessoal	166
18 – Aspectos das atuais atividades	168
19 – Participação na elaboração do próprio treinamento	173
20 – Área de desenvolvimento mais intenso	174
21 – Preferência para promoção	177
22 – Habilidades mais importantes para promoções	179
23 – Por salário maior – opções para sair da empresa	183
24 – Por salário igual – opções para sair da empresa	186
25 – Por salário menor – opções para sair da empresa	188
26 – Atividades preferidas no lazer	190
27 – Identificação com o trabalho e com a empresa	196
28 – Significado do trabalho	216
29 – Identificação com o trabalho e com a empresa	233
30 – Significado do trabalho	248
31 – Identificação com o trabalho e com a empresa	262
32 – Significado do trabalho	275
33 – Identificação com o trabalho e com a empresa	289
34 – Significado do trabalho	302
35 – A retenção de talentos e os tipos de motivação	353

## **APRESENTAÇÃO**

Esta dissertação de mestrado é fruto das minhas questões relacionadas com o poder da educação e suas possibilidades de contribuição para o aumento da produtividade das empresas, por meio da elevação dos níveis de consciência e da satisfação das pessoas com as tarefas que realizam. O seu principal objetivo é responder à questão seguinte: que tipo de educação no trabalho promoverá a retenção de talentos na Petrobras?

O tema retenção de talentos na Petrobras foi escolhido devido ao seu posicionamento estratégico no cenário de mercado competitivo em que a empresa estará inserida, provocando mudanças profundas nas relações com seus empregados. Uma delas é a criação de mecanismos mais consistentes e duradouros para atrair e reter profissionais com alta qualificação técnica ou gerencial, ou ambas.

Estudar o presente tema a partir de uma visão hermenêutica e fenomenológica, buscou atingir o objetivo de compreender além dos dados, indo até o contexto onde foram produzidos, procurando captar a essência do fenômeno, percebendo os dados como eles realmente são, quando desprovidos de preconceitos.

Esta dissertação está estruturada em quatorze capítulos. O primeiro trata de definir e contextualizar o problema da pesquisa. O segundo apresenta as características da pesquisa e mostra: os dados quantitativos dos universos e amostras; a estrutura, a estratégia e os instrumentos utilizados para coletar e tratar os dados; as limitações do método; e as bases usadas para construir o modelo conceitual, relacionando educação no trabalho e retenção de talentos.

O terceiro capítulo reúne os pensamentos de vários autores sobre a educação no trabalho, enfoca o papel do Órgão de recursos humanos, apresenta métodos e tipos de aprendizado, e habilidades da força de trabalho, bem como as nossas idéias críticas relacionadas com os conceitos apresentados. O quarto mostra como a educação técnica contribui para formar a percepção de que a recompensa exclusiva do trabalho é a financeira e, em seguida, relaciona as educações pessoal e organizacional com a redução da alienação sobre si próprio e sobre a organização, com isso, dando significado ao trabalho e para a empresa.

O capítulo quinto relaciona educação e motivação, mostrando o papel da educação na construção de compromissos dos profissionais com a empresa. Também apresenta as implicações da educação desalienante na retenção de talentos. O sexto explicita alguns dados gerais da Petrobras e das suas atividades na área de desenvolvimento de recursos humanos.

Os capítulos sétimo, oitavo, nono, décimo, décimo primeiro e décimo segundo possibilitam, respectivamente, o conhecimento dos seguintes grupos profissionais: Cenpes, Gerentes Estratégicos, Mestres e Doutores Com Gerência e Mestres e Doutores Sem Gerência. Assim constituídos os grupos profissionais, o foco é direcionado para as análises dos seus subgrupos, que percebem o

trabalho como fonte de renda ou missão pessoal e identificados com a empresa ou com o trabalho.

O capítulo décimo terceiro possibilita o acesso aos resultados obtidos na análise comparativa dos dados revelados pela amostra, grupos profissionais e seus subgrupos. O décimo quarto dá conhecimento do processo de validação das suposições e os ajustes realizados no modelo conceitual. Por fim, o último capítulo reúne as conclusões e apresenta uma agenda para futuros trabalhos acadêmicos sobre o tema.

# **CAPÍTULO 1**

## **O PROBLEMA**

O presente capítulo introduz o tema da nossa pesquisa, situa e clarifica o problema para o qual buscamos uma resposta. Bem como, estabelece os objetivos, as suposições, os limites, a relevância do estudo e define seus termos mais importantes.

### **1.1 - INTRODUÇÃO**

Max Weber *In Campos* (1966) apresenta os fundamentos da organização burocrática como sendo um modelo estático, apropriado para conjunturas sócio-técnicas estabilizadas. Nesse tipo de cenário a tecnologia utilizada no processo de produção e a diversificação dos produtos e serviços apresentam pequenas modificações ao longo do tempo, e a inovação ocorre de forma lenta.

Por isso, nas burocracias torna-se possível especificar as responsabilidades exatas que os cargos vão necessitar cumprir para que as metas planejadas sejam atingidas. O controle das atividades realizadas pelos

profissionais é efetuado pelo superior hierárquico imediato, tendo como referencial as responsabilidades definidas pelos cargos ocupados. Em casos de decisões e comportamentos inesperados faz-se valer o código disciplinar, que é aplicado com rigor para que sirva de exemplo de como são tratados os inconformados.

Como a carreira profissional é estruturada numa seqüência de cargos organizados hierarquicamente, o treinamento pode ser previsto para toda a vida do indivíduo na organização. Assim, fica claro que as tarefas e os respectivos treinamentos são controlados pelos limites impostos no desenho de cada cargo.

A educação fica restrita ao treinamento técnico especializado, porque é imprescindível ao desempenho das tarefas discriminadas nos cargos. A educação centrada no desenvolvimento pessoal não é aconselhável porque as relações devem acontecer no campo da impessoalidade, é uma interação entre papéis organizacionais. Portanto, esse tipo de educação representa um risco para o sistema burocrático de gestão, porque desenvolve as pessoas e faz com que tendam a questionar e ultrapassar os limites determinados para ela pela empresa. Também colocando os rumos da vida nas mãos da própria pessoa, dispensando a necessidade de sempre ter alguém para lhe dizer para onde ir e o que fazer.

Motivar as pessoas para compreender e participar da gestão organizacional não é uma preocupação fundamental do modelo burocrático, já que o rígido arcabouço de controle hierárquico arquitetado é instrumentalizado por meio de regras e procedimentos padronizados, que objetivam a obediência comportamental, visando a padronização nas relações e o cumprimento de ordens sem diálogo.

Entretanto, Maclean *In* Clarke e Monkhouse (1995), indica que o surgimento de empresas globais eleva a concorrência para um patamar no qual a inovação contínua é o sustentáculo principal da sobrevivência organizacional. Este fato faz com que gestão da inovação passe a ser responsabilidade dos níveis estratégico e operacional, sendo percebida como uma atividade a ser desempenhada permanentemente.

Neste panorama não há lugar para organizações operadas em bases essencialmente burocráticas, pois os princípios de previsibilidade e repetição indefinida de tarefas não proporcionam o espaço exigido pelo processo de inovação contínua. Na mesma linha de argumentação, a impessoalidade anteriormente buscada não se coaduna com a criatividade, porque esta capacidade está localizada nos indivíduos, e não nos instrumentos de gestão organizacional.

Considerando que atualmente as empresas dependem de inovações para sobreviver, e sendo esta uma contribuição humana, faz-se necessária a conquista da motivação das pessoas para com os valores e metas da organização. Para isto, é imprescindível o desenvolvimento de novas concepções e instrumentos na gestão de pessoas.

Nesta direção, a educação no trabalho pode contribuir para formar e manter o comprometimento profissional, por meio da promoção e da sinergia entre as motivações com o trabalho, consigo mesmo e com a empresa. O que impacta positivamente o desejo de talentos permanecerem nas empresas.



## 1.2 - Formulação da Situação-Problema

A Petrobras investiu na educação e treinamento dos seus empregados, no ano de 1996, um volume de recursos da ordem de 25 milhões de reais. Historicamente têm sido privilegiados os treinamentos com características eminentemente técnicas. As razões para tal encontram-se na natureza das atividades realizadas pela empresa, que exigem sofisticadas tecnologias de ponta nas mais diversas áreas do conhecimento humano. Por outro lado, o mercado cativo, a ambiência estável e a competitividade baseada no capital e em tecnologia contribuíram para que o potencial da contribuição humana ficasse em segundo plano.

Portanto, reter pessoas na Petrobras nunca foi uma preocupação que extrapolasse as áreas de remuneração e benefícios, a não ser para atender reivindicações sindicais. Não era contemplada a perspectiva de agir nestas áreas com o intuito consciente de fortalecer compromissos entre os empregados e a empresa. Por ser a maior empresa da América Latina, geralmente proporcionou salários acima do mercado e benefícios tais como assistência médica e fundo de pensão para complementação de aposentadorias. Conjugado com os fatores já relatados podemos incluir oportunidades de promoções, pois a empresa sempre experimentou expansão nos seus negócios. E mais, participação em atividades educacionais preponderantemente centradas no aprendizado de técnicas profissionalizantes.

Estas condições dificilmente eram encontradas em outras organizações, exceto em multinacionais e raras empresas privadas. Na verdade,

o mais difícil era selecionar as pessoas que desejavam trabalhar na empresa, dentre as milhares inscritas nos seus processos seletivos.

O quadro atual apresenta condições diferentes, muitas empresas privadas conseguem competir no mesmo nível por recursos humanos qualificados. Estas organizações evoluíram no sentido de proporcionar melhores remunerações, benefícios e treinamentos. Além disso, há recompensas em dinheiro por resultados alcançados individualmente e em equipe que, por determinação legal, as empresas ligadas ao governo têm dificuldades para proporcionar.

O modelo econômico adotado pelo governo diminuiu substancialmente os investimentos na Petrobras, que vem paulatinamente reduzindo a quantidade de pessoas diretamente contratadas. Na mesma linha de ação, inúmeras empresas, inclusive grandes multinacionais, antes vistas como poderosas e intocáveis, são vencidas pelos novos eventos proporcionados pela competição globalizada e realizam demissões em massa.

Estes fatos provocam nos funcionários da Petrobras um sentimento de instabilidade relacionado com o futuro dos postos de trabalho. Com isto, materializam-se as condições para que se faça a descoberta de que o emprego depende da própria qualificação, e não da solidez da empresa. Neste momento os olhares se voltam para o mercado e avaliam outras possibilidades, fato impensável há pouco tempo. Porém, no mercado de trabalho são justamente as pessoas mais talentosas que encontrarão as maiores facilidades para deixarem a empresa.

Baseado no conceito de envolvimento empregatício apresentado por Galbraith (1995), percebemos que a competição globalizada poderá forçar a adoção de modelos de liderança, de sistemas de acesso às informações e de recompensas por desempenho também globalizados.

Então, o modelo educacional pode ser um fator relevante e diferenciador a ser levado em consideração quando os profissionais analisam diversas oportunidades de trabalho, principalmente se levarem em consideração as suas contínuas necessidades educacionais, que atualmente é uma exigência a ser satisfeita para permanecerem competindo no mercado de trabalho.

Diante do exposto, resta saber: *Que tipo de educação no trabalho promoverá a retenção de talentos na Petrobras?* Esta pergunta foi adotada como rumo e espinha dorsal do presente estudo, sendo a sua resposta o seu objetivo principal.

### **1.3 - Objetivos**

#### **Objetivo final**

Identificar o tipo de educação no trabalho que promoverá a retenção de talentos na Petrobras.

#### **Objetivos intermediários**

1. Identificar os tipos de educação no trabalho;
2. Verificar que tipos de desenvolvimento humano objetiva a educação no trabalho;
3. Verificar quais são as motivações desenvolvidas pelas pessoas no ambiente organizacional como consequência da educação no trabalho;
4. Identificar se os diferentes tipos de educação proporcionados pela empresa promovem a geração de motivações de natureza diversa;
5. Identificar os efeitos dos tipos de motivações na decisão de talentos permanecerem na organização.

## 1.4 - Suposições

Escolhemos as suposições, a seguir apresentadas, com base nas orientações de Gil (1996). Consideramos o referencial teórico pesquisado; a observação de fatos quando do desenvolvimento de atividades educacionais; a intuição, que nos apresenta uma resposta totalizante ao considerar todo o acervo teórico e vivencial do indivíduo; e o modelo teórico desenvolvido para orientar a pesquisa.

As suposições foram concebidas para *organizações produtivas*, ou seja, aquelas que objetivam lucrar com a venda de seus produtos e serviços, e contemplam:

- Tipos de educação no trabalho: organizacional, pessoal e técnica;
- Desenvolvimento: organizacional, pessoal e técnico;
- Tipos de motivação: financeira, individual e institucional.

Seis são as suposições:

- A educação técnica possibilita o desenvolvimento técnico e tende a gerar a motivação com o aumento da recompensa financeira (ver Figura 1).

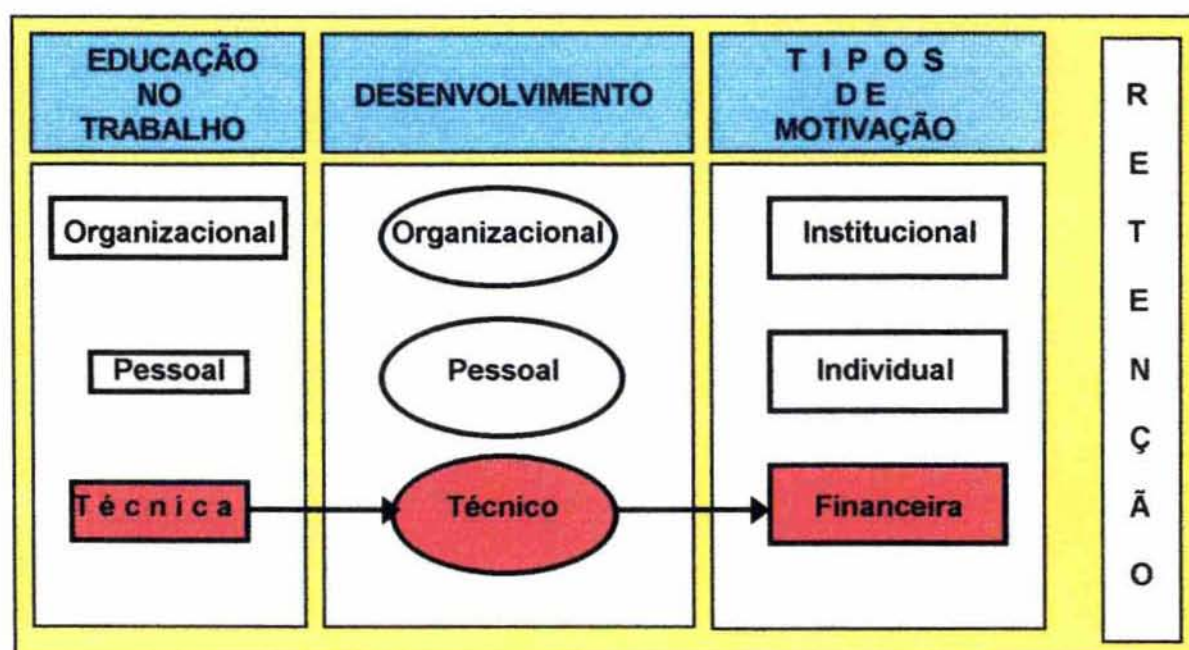


Fig. 1 - Efeito da educação técnica no tipo de motivação.

- (b) As educações pessoal e técnica possibilitam os desenvolvimentos pessoal e técnico, e tendem a gerar a motivação individual (ver Figura 2).

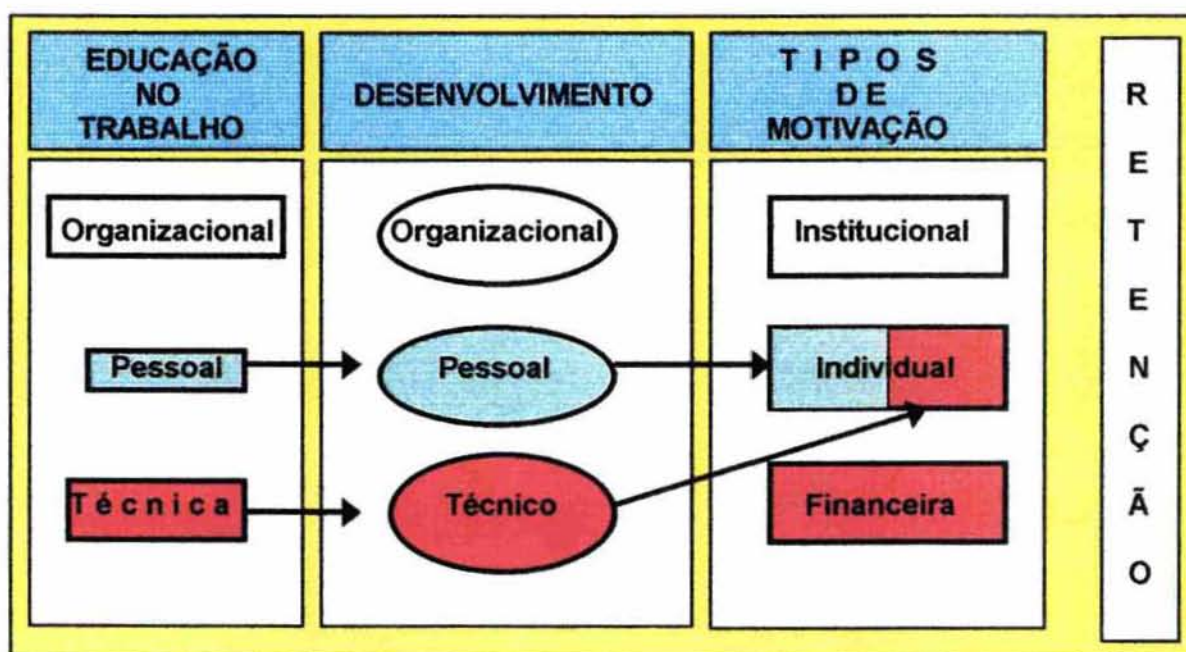


Fig. 2 - As educações pessoal e técnica tendem a promover a motivação individual.

- (c) As educações organizacional, pessoal e técnica geram os desenvolvimentos organizacional, pessoal e técnico, promovendo a motivação institucional (ver Figura 3).

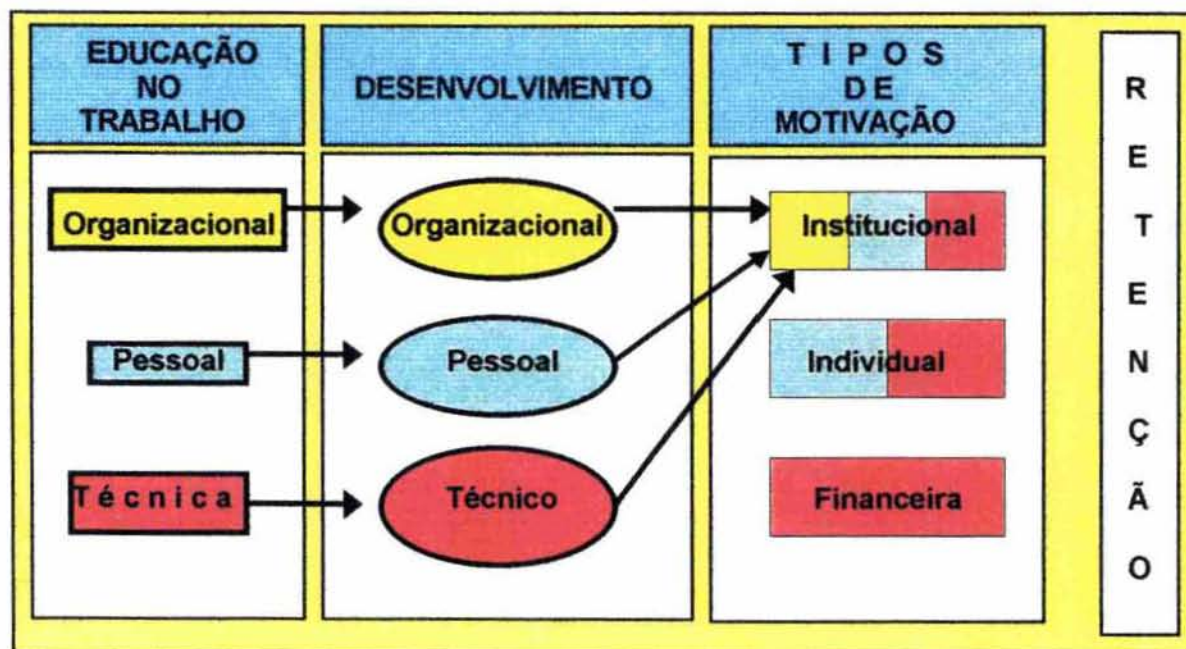


Fig. 3 - A motivação institucional como efeito das educações no trabalho.



(d) A educação técnica isolada tende a não gerar a motivação individual (ver Figura 4).

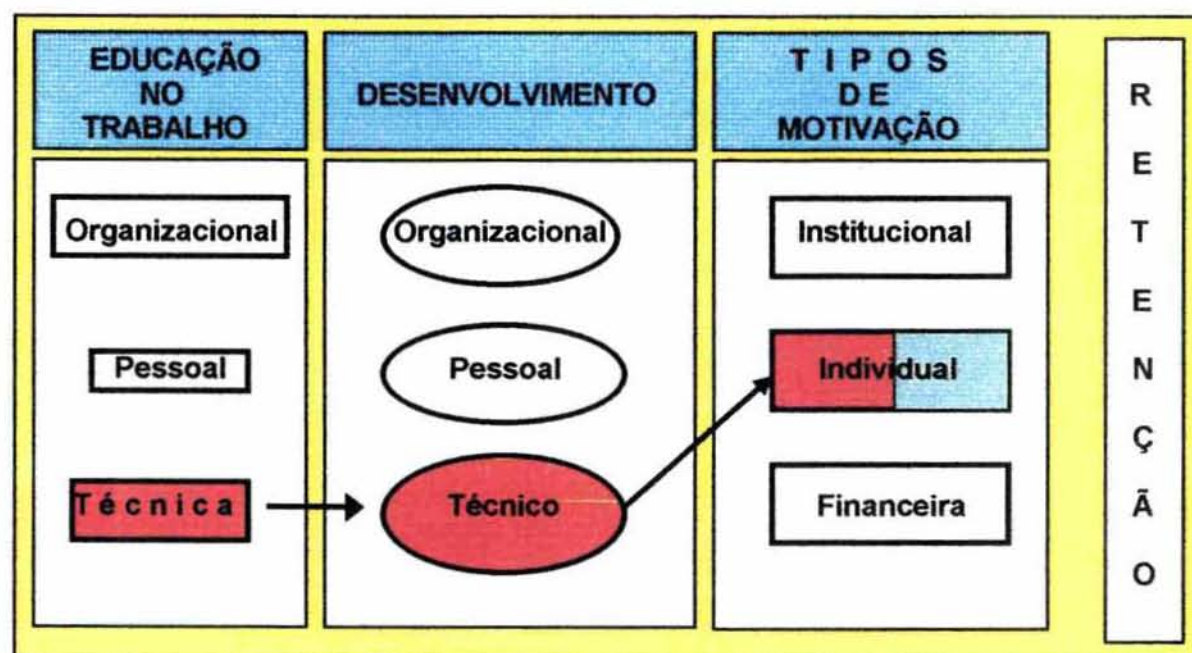


Fig. 4 - A educação técnica e a motivação individual.

(e) A educação técnica isolada tende a não gerar a motivação institucional (ver a Figura 5).

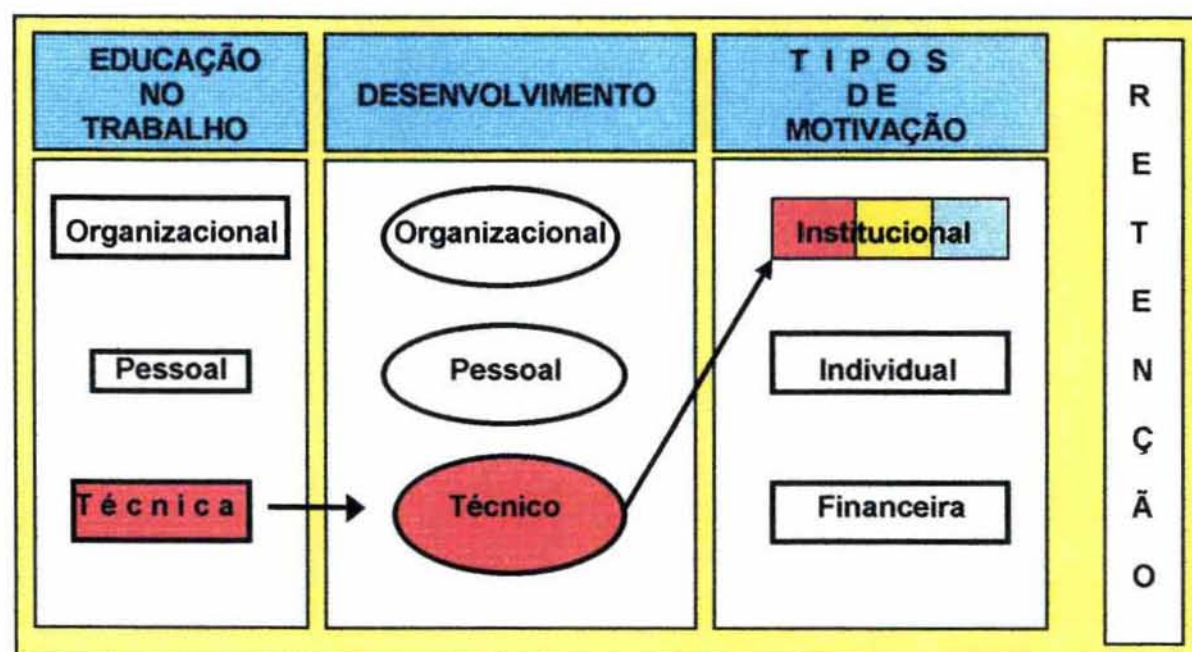


Fig. 5 - A educação técnica e a motivação institucional.

- (f) A retenção de talentos na organização aumenta quando a motivação evolui de financeira para individual e desta para institucional (ver Figura 6).

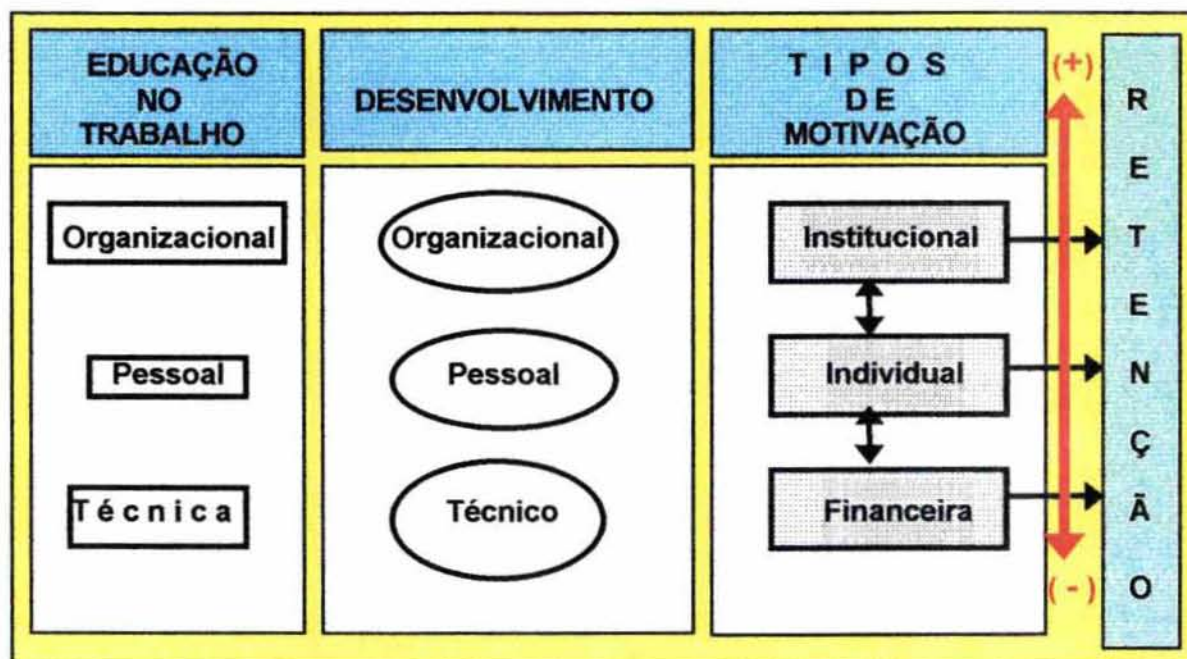


Fig. 6 - A retenção de talentos e os tipos de motivação.

### 1.5 - Delimitação

A presente pesquisa encara a educação no trabalho como um instrumento organizacional que pode ser aplicado para o desenvolvimento de motivações conscientemente construídas entre a empresa e seus talentos. O que impacta positivamente a vontade destes indivíduos permanecerem na instituição.

O estudo foi realizado na Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras. A razão para tal delimitação foi a necessidade de não conceber um trabalho extenso demais, aumentando, com isso, as possibilidades de torná-lo inconcluso.

O nosso objetivo não é tratar todas as variáveis presentes no processo decisório usado pelos talentos para optarem pela permanência ou não na empresa. Reconhecemos a importância dos seguintes fatores para influir positivamente na decisão dos talentos continuarem na organização em que trabalham: reduzida disponibilidade de oportunidades no mercado de trabalho,

relacionamento satisfatório com colegas e superiores hierárquicos e imagem positiva da empresa na sociedade.

Ainda mais, com base na pesquisa desenvolvida por Lawler, publicada em 1986, Galbraith (1995) apresenta como parâmetros importantes na questão em foco, além do sistema educacional para desenvolvimento de habilidades técnicas e sociais, o grau de poder organizacional oferecido à pessoa, o acesso às informações da empresa e o sistema de recompensas por desempenho.

Porém, de todos os fatores acima mencionados somente os tipos de educação são objeto da nossa análise, já que desejávamos ganhar profundidade e um problema com tal ordem de variáveis atinge níveis de complexidade que tornariam a tarefa de difícil realização.

Adotamos os conceitos de Lakatos e Marconi (1983, p. 163) para tratar a questão das variáveis que compõem o estudo.

*Variável independente (X) é aquela que influencia, determina ou afeta uma outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência; é o fator manipulado (geralmente) pelo investigador, na sua tentativa de assegurar a relação do fator com o fenômeno observado ou a ser descoberto, para ver que influência exerce sobre um possível resultado.*

À vista disto, definimos como variável independente (X) do nosso projeto os tipos de educação no trabalho, considerando que vamos estudar os efeitos causados pelas educações técnica, pessoal e organizacional. Para isto, analisamos separadamente cada aspecto desta variável, objetivando clarificar suas influências sobre a variável dependente.

*Variável dependente (Y) consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente; a*



*propriedade ou fator que é efeito, resultado, consequência ou resposta a algo que foi manipulado (variável independente) (Lakatos e Marconi, 1983, p.163).*

Essas idéias determinam a escolha do tipo de motivação como variável dependente, dado que são estudadas as mudanças ocorridas com este fator conforme a variável dependente vai sendo alterada.

*A variável interveniente (W) é aquela que, numa seqüência causal, se coloca entre uma variável independente (X) e a dependente (Y), tendo como função ampliar, diminuir ou anular a influência de X sobre Y. É, portanto, encarada como consequência da variável independente e determinante da variável dependente (Lakatos e Marconi, 1983, p.184).*

Observando o modelo teórico percebemos que, em termos educacionais, a construção de motivações depende das existências dos desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional. Ou seja, a educação no trabalho deve produzir resultados. Não é o fato da organização ter um plano de educação no trabalho que influencia a formação de motivações, e sim, os seus efeitos práticos em relação ao desenvolvimento dos indivíduos.

Nesta concepção, os desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional representam o projeto pedagógico da organização tornado realidade, portanto ele é consequência do projeto teórico de educação no trabalho e influencia a intensidade e a qualidade das motivações do trabalhador consigo mesmo, com a recompensa financeira e com a empresa. Este entendimento possibilita-nos perceber que esses desenvolvimentos são uma variável interveniente.

Em termos de temporalidade ficamos restritos ao período compreendido entre 1994 a 1996. Consideramos esse horizonte de tempo porque é a partir de 1994 que o sistema de acompanhamento de atividades realizadas em educação e treinamento é informatizado de um modo integrado. Dito de outra

maneira, é consolidado no sistema o entendimento de conceitos para identificação e classificação de eventos, assim, reduzindo distorções e permitindo comparações e análises mais seguras. Nessa investigação a idéia principal é identificar em que tipos de educação a empresa investe no período referenciado, e como isso é percebido pelo universo pesquisado, bem como também coletamos outros dados sobre a força de trabalho.

## **1.6 - Relevância**

O presente estudo reveste-se de importância na medida em que contribui para promover a retenção na empresa dos seus mais preciosos funcionários: os talentos.

Segundo o conceito de envolvimento empregatício formulado por Lawler (In Galbraith, 1995), as seguintes variáveis estão relacionadas com a decisão da pessoa permanecer na organização: extensão do poder organizacional concedido ao indivíduo; grau de acesso às informações da empresa; intensidade das recompensas por desempenho; e disponibilidade de eventos educacionais para o aprendizado de habilidades técnicas, pessoais e sociais.

Considerando ser a Petrobras uma grande empresa estatal sujeita aos órgãos controladores do governo, um projeto de mudança institucional envolve um lento e desgastante processo. Ademais, há a reação sindical quando os interesses de seus dirigentes e associados são contrariados. De outra parte, a gerência média é um obstáculo de difícil ultrapassagem quando uma proposta de mudança pode modificar seu *status quo*.

A primeira variável citada por Galbraith, a extensão de poder organizacional oferecido ao indivíduo, indica que a pessoa escolhe para trabalhar na organização que lhe proporcione a maior fatia de poder. Sendo assim, sem levar em conta a possibilidade de uma promoção isolada e fora dos procedimentos rotineiros, para manter este indivíduo nos seus quadros é necessário alterar as relações de poder da organização como um todo, ou seja, modificar as regras para promoção do atual plano de cargos. E todos nós sabemos que esta é uma mudança difícil de fazer, principalmente se for no sentido de aumentar o poder de subordinados.

A segunda variável, o acesso às informações da empresa, considera que uma pessoa prefere trabalhar na organização que mais abrir o seu sistema de informações para ela. Informação é poder, os gerentes exercem o poder controlando os canais de informação e os técnicos controlando as informações especializadas geradas nas suas áreas de atividades (Toffler, 1995). De uma forma ou de outra, facilitar o acesso às informações equivale a alterar as relações de poder.

A terceira variável, o sistema de recompensas e desempenho, direciona a pessoa para uma empresa na qual são concedidas as melhores recompensas pelos resultados alcançados. Em se tratando de recompensas financeiras, as dificuldades nesta questão são de ordem legal e de negociação com órgãos controladores, corpo gerencial e sindicatos. Porém, se for o caso de recompensas em forma de promoções ou psicológicas, não devemos esquecer que também aí gerentes e técnicos exercem poder.

Enfim, principalmente nas empresas estatais, realizar mudanças nas variáveis apresentadas requer o envolvimento da organização como um todo e até de entidades externas. São necessárias difíceis e demoradas negociações, sem garantias de que o processo terá êxito.

A quarta variável, o sistema educacional para o aprendizado de habilidades técnicas e sociais, leva o indivíduo a preferir o local de trabalho que lhe proporcione as melhores oportunidades educacionais. Reconhecemos que na educação e no treinamento das organizações também o poder é exercido, às vezes são usados como recompensa. Mas, esta é uma variável diferente, porque não é necessário mudar toda a empresa para mudar uma parte. Como o planejamento da educação no trabalho inicia no mais baixo nível gerencial e é consolidado ao nível de órgão descentralizado, as decisões sobre esta variável podem ser tomadas em muitos lugares da empresa.

Então, a possibilidade mais rápida e duradoura da empresa manter seus talentos é agindo na área da educação para o trabalho, e especificamente proporcionando para eles o tipo adequado de educação.

Vale salientar, os talentos são capazes de perceber que das variáveis tratadas, apenas a educação passa a ser um bem individual; as outras ele deixa, se sair da organização.

Uma educação preponderantemente baseada na especialização tecnológica produz profissionais alienados em relação ao todo da organização, também não conseguindo encontrar significado no seu próprio trabalho. Por isso, centra suas atenções na luta para obter cada vez mais recompensas financeiras,

sendo neste contexto a única variável capaz de proporcionar alguma satisfação. Assim, é estabelecida uma corrida aos cargos com gratificação de chefia.

A empresa passa a correr um sério risco, porque ao longo do tempo *pode* ascender ao poder, inclusive ocupando postos estratégicos, pessoas que não têm a visão sistêmica da organização, incapazes de fazer generalizações e não entendendo de métodos e processos. Negócio, visão, missão e valores da instituição são letras mortas, abstrações incompreensíveis. Além do que essas pessoas não foram educadas para perceberem a importância da prática de valores éticos amplamente aceitos pela sociedade, por isso, geram uma ética própria e agarrados uns aos outros desenvolvem um tipo de corporativismo danoso ao país e aos que não se submetem ao código de ética do grupo. Em última instância, é a própria empresa a maior prejudicada.

Por último, a educação no trabalho é a porta que acessa o processo de mudanças permanentes das outras variáveis, conseguindo influenciar todas de uma só vez. Portanto, reter os talentos da empresa aplicando o tipo de educação adequado significa, também, iniciar o processo de mudanças nas áreas cobertas pelas outras variáveis.

## **1.7 - Definição dos Termos**

### ***Educação no trabalho***

Conjunto de atividades educacionais promovidas pela empresa com a intenção de desenvolver seus funcionários, buscando estimular a criatividade, a participação crítica e a melhoria da qualificação técnica.

### ***Desenvolvimento***

Processo contínuo de aprendizagem e aplicação de conceitos, valores e técnicas, relacionados com o conhecimento da pessoa em si, da profissão, e da organização como um sistema aberto e historicamente condicionado.

### ***Motivação financeira***

Tipo de comportamento motivado para o trabalho, característico em profissionais que estão exclusivamente identificados com as recompensas financeiras proporcionadas pela organização. Os que apresentam esse comportamento são movidos pela ética do sucesso financeiro, percebem a organização como fonte de renda para satisfação de suas necessidades e interesses particulares, por isso, desejam salários, benefícios e incentivos sempre maiores. Elas estão na organização somente para venderem os seus trabalhos, e realizam as tarefas usando qualquer meio para alcançar os resultados pretendidos, desde que percebam as recompensas financeiras como vantajosas. Neste caso, não há identificação ou comportamentos motivados pelos objetivos individuais e coletivos da empresa.

***Motivação individual***

Tipo de comportamento motivado para o trabalho, presente em profissionais identificados somente com seus objetivos individuais na empresa. As pessoas que apresentam esse comportamento são movidas pela ética do sucesso individual, percebem a empresa como sendo restrita e subordinada aos objetivos, processos e resultados do seu trabalho. Elas estão na organização para atingirem seus objetivos individuais e realizarão qualquer atividade, desde que percebam as recompensas financeiras como justas e contribuam para a satisfação de seus interesses na empresa. Para isto, empregam todos os recursos da organização agindo como se as suas metas individuais fossem as institucionais. Portanto, apresentam resultados excelentes nos objetivos individuais e participação menor nas atividades coletivas. Neste caso, não há identificação ou comportamentos motivados pela recompensa financeira ou objetivos coletivos da organização. As metas da empresa são reduzidas aos interesses de uma parte.

***Motivação institucional***

Tipo de comportamento motivado para o trabalho, gerado em profissionais identificados exclusivamente com os objetivos coletivos da empresa. As pessoas que apresentam esse comportamento são movidas pela ética do sucesso coletivo, e percebem a empresa como fonte de recompensas financeiras justas. Elas estão na empresa para atingirem objetivos coletivos, portanto, contribuem decisivamente nas tarefas coletiva, porém os resultados alcançados nos objetivos individuais são menores. Neste caso, não há identificação ou comportamentos motivados pela recompensa financeira ou por objetivos individuais da organização. Os interesses da organização substituem

integralmente os objetivos da parte, que não consegue desenvolver identidade própria.

### ***Comprometimento profissional***

Sentimento de identificação da pessoa com a organização como um todo, exteriorizado por meio de comportamentos motivados pelo trabalho inerentes aos profissionais que estão agindo conforme as motivações financeira, individual e institucional. Esses profissionais são orientados pela ética profissional.

### ***Retenção de pessoas***

Permanência de pessoas na empresa, produto do exercício da livre escolha dentre alternativas sempre presentes.

### ***Talentos***

Pessoas reconhecidas pela organização como líderes técnicos ou gerenciais.

Este capítulo indicou um problema novo na empresa estudada. As mudanças em curso nas organizações, muito especialmente nas estatais, faz surgir a disputa pelos profissionais talentosos. Então, para manter essas pessoas, as empresas estão usando vários recursos, dentre eles a educação, a qual elegemos para saber que tipo promoverá a retenção de talentos na empresa. Para isso, mostramos a importância do tema, estabelecemos seis suposições e definimos os principais termos usados no trabalho.



## ***CAPÍTULO 2***

### **A METODOLOGIA**

Neste capítulo apresentamos as classificações da presente pesquisa quanto a sua tipologia; expomos sucintamente os universos definidos e as amostras analisadas; mostramos o esquema usado para coletar os dados; explicitamos os fundamentos e objetivos do tratamento dos dados; apontamos as limitações do método utilizado; e revelamos os fundamentos usados na construção do modelo teórico.

#### **2.1 - TIPOS DE PESQUISA**

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (1991), quanto aos fins e aos meios classificamos a presente pesquisa como a seguir.

##### **a) Quanto aos Fins**

###### **. *Descritiva***

É descritiva, considerando que buscamos apresentar características da educação no trabalho, estabelecendo correlações entre variáveis e descrevendo as influências que elas causam na retenção de talentos na Petrobras. Assim

sendo, conforme Gil (1994), buscamos identificar as atitudes, crenças e valores da população pesquisada, no que se relaciona com o tema enfocado.

### **. *Explicativa***

A pesquisa descritiva forneceu a base analítica para esclarecer quais fatores introduzem modificações significativas no fenômeno em estudo. Verificamos a razão, na área da educação no trabalho, da existência na empresa de talentos apresentando comportamentos motivados, isoladamente ou de forma combinada, pela recompensa financeira, objetivos individuais e objetivos coletivos.

### **b) Quanto aos Meios**

#### **. *Pesquisa de campo***

A aplicação dos questionários objetivou a elaboração de um quadro referencial representativo das percepções dos empregados dessa organização, no que se refere à influência dos tipos de educação no trabalho na vontade deles permanecerem na empresa, diante de alternativas propostas por outras concorrentes.

#### **. *Pesquisa documental***

Devido às análises executadas em documentos de uso exclusivo da Petrobras, não sendo possível o acesso do público em geral.

#### **. *Pesquisa bibliográfica***

Este enquadramento é possível por motivo do estudo sistematizado e estruturado realizado para captação do instrumental analítico. Foram consultadas publicações tais como: livros, revistas, teses, dissertações e outras fontes acessíveis ao público em geral.

## **. Estudo de Caso**

O foco das atenções esteve voltado para uma empresa, no caso a Petróleo Brasileiro S/A.

### **2.2 - UNIVERSO E AMOSTRA**

De acordo com Barros e Lehfeld (1996), o universo pesquisado foi constituído por talentos da Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras. O processo de seleção abrangeu todos os órgãos da empresa localizados no país, e nos escritórios de Londres na Inglaterra, e Nova York nos Estados Unidos da América.

O universo foi constituído por 1234 pessoas, que são reconhecidas pela empresa como líderes em atividades técnicas ou gerenciais. Para fins de verificação de características gerais e particulares, a amostra foi dividida em grupos profissionais e subgrupos compostos a partir de qualidades específicas. A amostra foi composta por 428 questionários devolvidos, quantidade que corresponde a 51,5% dos 831 questionários enviados, e a 34,7% do universo em estudo. Na Tabelas 1 os dados podem ser visualizados.

#### **2.2.1 - Dados do Universo e da Amostra**

A amostra foi decomposta nos seguintes grupos profissionais: Cenpes, Gerentes Estratégicos, Mestres e Doutores Com Gerência e Mestres e Doutores Sem Gerência. Na realidade queríamos coletar dados de grupos profissionais que exercessem funções organizacionais definidas, isto porque desejávamos verificar o impacto causado por aprendizados específicos, em grupos categorizados pelo local de trabalho, ou pela formação educacional combinada com o exercício ou não de funções gerenciais.

Tabela 1 – Universo, amostra e grupos profissionais

Grupos Profissionais	Composição do Universo	Questionários		Retorno Quest. (%)	Questionários por Grupos (%)
		Enviados	Recebidos		
1. Gerentes Estratégicos	124	124	60	48,4	48,4
2. Doutores e Mestres Com Função Gerencial	183	113	68	60,2	37,2
3. Doutores e Mestres Sem Função Gerencial	576	409	206	50,4	35,8
4. Cenpes*	650	484	216	44,6	33,2
<b>TOTAL</b>	<b>1234</b>	<b>831</b>	<b>428</b>	<b>51,5</b>	<b>34,7</b>

\* No grupo Cenpes estão incluídos os profissionais que fazem parte dos outros grupos, porém o Total apresentado exclui esta duplicidade.

A idéia principal era verificar como se comportaria diante da questão orientadora da pesquisa, um grupo de profissionais que realizassem papéis organizacionais diferentes, porém reunidos em um só local de trabalho. Também desejávamos saber qual seria a reação de grupos de profissionais que realizassem determinadas funções de interesse da pesquisa. Dessa forma, caso os resultados das análises apontassem para as mesmas tendências aparecendo em todos os grupos profissionais, teríamos maior grau de segurança para fazer afirmações sobre os pontos que são comuns entre eles.

O Cenpes foi escolhido para ser analisado como o local onde estão reunidos representantes de todos os grupos profissionais em estudo. É importante ressaltar que o Cenpes não deve servir de modelo para outros órgãos da empresa, por possuir características específicas, as quais detalharemos adiante.

Os outros grupos profissionais considerados foram os Mestres e Doutores Com Gerência, Mestres e Doutores Sem Gerência e Gerentes Estratégicos. Como podemos ver, cada grupo focado possui suas especificidades, que serão a seguir explicitadas.

#### **2.2.1.1 – Grupo Cenpes**

As atividades do Órgão em tela são centradas no desenvolvimento e na criação do conhecimento tecnológico da indústria de petróleo, por isso a concentração de mestres e doutores é elevada, e a maioria dos profissionais de nível superior está envolvida com a realização de pesquisas. Outro fator relevante é a condição de ser o melhor centro de pesquisas da América Latina, reconhecido mundialmente pelo domínio da tecnologia de produção de petróleo em águas profundas. Portanto, é um lugar onde trabalham muitos talentos da empresa, profissionais que despertam o interesse das grandes empresas de petróleo do mundo.

O grupo Cenpes é constituído de 16 superintendentes e chefes de divisão, 60 chefes de setor, 242 doutores e mestres e 332 técnicos de nível superior que não exercem funções gerenciais. Estes segmentos totalizam 650 profissionais com formação superior, mestrado e doutorado, e que estão desenvolvendo efetivamente suas atividades na organização. A Tabela 2 proporciona a apreciação destes dados.



Tabela 2 – Grupo Cenpes – profissionais por função

Funções dos Profissionais	Quantidades	Questionários		Retorno Quest. (%)	Questionários por Função (%)
		Enviados	Recebidos		
<b>1. Gerentes</b>					
a. Superintendentes e Chefes de Divisão	16	16	8	50,0	50,0
b. Chefes de Setor	60	60	28	46,7	46,7
<b>Total Gerentes</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>47,4</b>	<b>47,4</b>
<b>2. Técnicos</b>					
a. Doutores Mestres	242	242	105	43,3	43,3
b. Nível superior	332	166	75	45,2	22,5
<b>Total Técnicos</b>	<b>574</b>	<b>408</b>	<b>180</b>	<b>44,1</b>	<b>31,3</b>
<b>TOTAL CENPES</b>	<b>650</b>	<b>484</b>	<b>216</b>	<b>44,6</b>	<b>33,2</b>

Os superintendentes e chefes de divisão possuem como característica básica a posse do poder burocrático, são líderes responsáveis pela condução do processo de formulação, implementação e avaliação das políticas de pesquisa da empresa, essas pessoas podem ser doutores, mestres ou profissionais de nível superior.

Os chefes de setor foram separados dos profissionais acima porque a remuneração recebida pelo exercício dessa função é significativamente menor, fato que poderia produzir dados relevantes para os objetivos da pesquisa. Até porque neste segmento existem mestres e doutores que acreditamos serem alvos preferenciais de futuras investidas de empresas concorrentes, sendo estas baseadas principalmente em recompensas financeiras maiores.

Por sua vez, o segmento de mestres e doutores foram diferenciados pela qualidade fundamental de possuir poder exclusivamente técnico, nenhum membro desse grupo exerce função gerencial da estrutura de poder formal, de

outra maneira dizendo, não são chefes de setor, divisão ou superintendentes. A idéia aqui é observar como a educação afeta a percepção de talentos técnicos que não estão envolvidos com o poder burocrático, que é uma experiência educacional rica em descobertas de necessidades e oportunidades de aprendizado de natureza organizacional, fato que acreditamos contribuir para modificar a estrutura de pensar e agir dos profissionais no âmbito da organização.

Por outro lado, o segmento de técnicos de nível superior foi destacado pela condição fundamental de ser o subgrupo de onde serão escolhidos os profissionais para exercerem, após o treinamento necessário, a liderança na pesquisa e no poder da estrutura burocrática. Eles atualmente não ocupam funções gerenciais na estrutura burocrática de controle organizacional.

Nos conjuntos formados por superintendentes e chefes de divisão, chefes de setor, e mestres e doutores foi realizado um censo, ou seja, foram enviados questionários para todos os componentes. No entanto, no conjunto formado pelos profissionais só com formação superior, enviamos o questionário para 50% dos componentes escolhidos por sorteio. Entre os números pares e ímpares foram sorteados os ímpares, então, começamos pelo primeiro da lista e prosseguimos de forma alternada, sempre excluindo os números pares.

As motivações para a decisão de pesquisar apenas a metade dos profissionais só com formação superior foram os fatos relacionados a seguir. Primeiro, este era um grupo de interesse secundário, a idéia era sondar a situação em que se encontrava a fonte de futuros executivos e pesquisadores da companhia. Segundo, a quantidade era grande, 336 pessoas, o que provocaria um aumento importante na quantidade de questionários a serem enviados e no

banco de dados a ser analisado. Terceiro, só incluiríamos esses profissionais no grupo Cenpes se o retorno fosse significativo, caso contrário faríamos apenas algumas referências para estudos posteriores.

Assim procedendo, indicamos o conjunto de profissionais de nível médio, que se encontram em cargos de topo de carreira, para que se aprofunde a investigação. Porque esse conjunto é composto de 265 técnicos, para os quais enviamos 132 questionários aos profissionais selecionadas da mesma forma que o conjunto de técnicos com formação exclusivamente superior.

Para nossa surpresa, o retorno dos questionários foi completamente diferente dos outros subgrupos, apenas 15 questionários sendo alguns incompletos. O que impossibilitou a realização de qualquer análise e determinou a nossa recomendação de realização de estudos posteriores, para identificar as causas de comportamento tão diferenciado. Portanto, os técnicos de nível médio ocupantes de cargo de topo de carreira não estão inclusos no grupo Cenpes.

No caso dos profissionais de nível superior sem cargo de chefia, como o retorno foi considerável resolvemos incluir esse profissionais no grupo Cenpes, mesmo sabendo que a confiabilidade dos resultados seria nivelada por baixo, porém observando que uma amostra de 22,5% ainda é aceitável estatisticamente.

A Tabela 2 mostra que o total do grupo Cenpes apresentou 650 profissionais, sendo enviados 484 questionários e recebidos 216, bem como o percentual médio de retorno foi de 44,6%, representando 33,2% do grupo. Não estão incluídos nessa Tabela os 265 técnicos de nível médio, para os quais enviamos 132 questionários e recebemos apenas 15 de retorno.



### **2.2.1.2 – Grupo gerentes estratégicos**

A empresa usou diversos critérios para escolher as funções gerenciais causadoras de maior impacto estratégico na organização. Ao final das análises concluiu que essas funções alcançam o número de 150, e são exercidas por profissionais de nível superior, mestres e doutores.

No âmbito do nosso trabalho, separamos os gerentes que ocupam essas funções com a formação profissional de nível superior básica, isto é, todas as pessoas escolhidas não possuem mestrado ou doutorado.

O objetivo desta separação foi o de buscar possíveis diferenças e semelhanças entre esses gerentes e os outros que possuem mestrado ou doutorado, ou, entre eles e os mestres e doutores sem função gerencial. Dos 150 gerentes estratégicos, 124 não possuem mestrado ou doutorado, sendo estes 124 os componentes deste grupo profissional, para os quais enviamos os questionários.

Dos 124 questionários enviados foram devolvidos 60, o que representa uma taxa de retorno de 48,4%. Os dados mencionados podem ser encontrados na Tabela 1.

### **2.2.1.3 – Grupo mestres e doutores com gerência**

O presente grupo é formado por todos os mestres e doutores da Petrobras que exercem funções gerenciais, inclusive no Cenpes, totalizando 183 profissionais. Foram enviados 113 questionários para os componentes do grupo sorteados de forma aleatória, retornando 68 o que representa 60,2% do total

remetido. Assim, a quantidade de questionários analisados atingiu 37,2% do grupo. Na Tabela 1 os dados estão disponíveis.

O objetivo deste estudo é a verificação de possíveis diferenças na percepção e no comportamento do presente grupo de profissionais, quando relacionado com os outros. Realizamos esta busca porque estes mestres e doutores estão desempenhando papéis gerenciais, no qual o aprendizado sobre a organização é mais intenso que em outras funções.

#### **2.2.1.4 – Grupo mestres e doutores sem gerência**

O grupo agora em destaque é composto por 576 profissionais da Petrobras, inclusive do Cenpes, para ao quais remetemos, por sorteio aleatório, 409 questionários. Do quais recebemos 206, representando 50,4% de retorno e possibilitando a composição de um conjunto de questionários que representa 35,8% do grupo selecionado. Na Tabela 1 os dados podem ser observados.

O objetivo de realizar a análise desses profissionais, de forma separada, é identificar características de um grupo que avançou bastante na educação técnica, entretanto, *não exerce função gerencial* da estrutura hierárquica formal da empresa. Fato que diminui substancialmente suas possibilidades de aprendizado na área da educação organizacional.

#### **2.2.1.5 – Subgrupos**

Os grupo de profissionais já mencionados foram divididos em quatro subgrupos. Primeiro, os que percebem o trabalho mais como fonte de renda; segundo, os que percebem o trabalho mais como meio de realização de uma missão pessoal; terceiro, os mais identificados com o trabalho em si e os mais

identificados com a empresa. O objetivo foi destacar os subgrupos iguais para verificar características comuns e particulares.

## **2.3 - COLETA DE DADOS**

O esquema que estruturou a coleta de dados foi preparado com base nas orientações emanadas de Vergara (1991). Assim, das possibilidades apresentadas pela autora, optamos por realizar as pesquisas bibliográfica, documental e de campo, as quais comentamos mais adiante.

Os dados relacionados com a empresa como um todo foram fornecidos pelos gerentes do Serviço de Recursos Humanos. As principais áreas investigadas foram: investimento global em educação; tipos de educação beneficiados e quantidade de recursos financeiros aplicados em cada um deles; número de participantes em projetos de treinamento; número de homem-hora de treinamento; e decisões estratégicas em desenvolvimento de recursos humanos. Por outro lado, os dados de como os efeitos do fenômeno em si são percebidos pelas pessoas, foram captados diretamente dos profissionais que responderam ao questionário.

### **2.3.1 – Pesquisa Bibliográfica**

Esta pesquisa foi realizada em livros, revistas especializadas, teses e dissertações, com o objetivo de identificar os tipos de educação no trabalho e em que se fundamentam as motivações dos indivíduos na organização. Procurou, também, verificar que tipos de desenvolvimento humano são perseguidos pela educação no trabalho. Neste sentido, foram consultadas as bibliotecas da

Fundação Getúlio Vargas, do Centro de Pesquisas da Petrobras - Cenpes, da sede da Petrobras e a rede mundial de computadores Internet.

### **2.3.2 - Pesquisa Documental**

Nesta pesquisa foram realizadas análises em documentos da Petrobras, indisponíveis ao público externo, tais como investimentos realizados em educação, planos de educação e treinamento, conteúdos programáticos de cursos, materiais divulgados em encontros técnicos e dados sobre a gestão de pessoal. O foco esteve voltado para a identificação dos tipos de educação no trabalho que são aplicados na instituição, e para o grau de importância creditada a cada um deles em termos de investimento realizado em recursos financeiros, horas de treinamento e grupos de empregados contemplados.

### **2.3.3 – Pesquisa de Campo**

Esta pesquisa foi conduzida a partir de questionários com perguntas fechadas. Esta técnica de coleta de dados foi escolhida por apresentar as seguintes vantagens: possibilitar a participação, com custo reduzido, de grande parte dos componentes da amostra, inclusive os localizados fora da cidade do Rio de Janeiro e no exterior; alcançar um número maior de pessoas em tempo menor que o requerido pelas outras técnicas; permitir ao questionado preencher o instrumento no momento mais conveniente para ele; usar o tempo que achar necessário; e assegurar o anonimato (Barros e Lehfeld, 1986).

O objetivo neste ponto foi estabelecer características que igualassem ou diferenciassem os segmentos estudados. A atenção esteve voltada para a coleta dos dados sobre os efeitos no desejo dos talentos permanecerem na

empresa em foco, em consequência das educações organizacional, pessoal e técnica; dos desenvolvimentos contínuos organizacional, pessoal e técnico; bem como das motivações institucional, individual e financeira.

Os dados coletados permitiram comparações que possibilitaram a avaliação da capacidade dos tipos de educação no trabalho promoverem a retenção de talentos na Petrobras.

#### **2.3.3.1 – O Questionário**

O questionário contém 24 perguntas de conteúdo e 7 de dados para identificação da amostra, inclusive para tornar possível separar os grupos profissionais e seus subgrupos específicos. Ele foi gerado com base no referencial teórico, no modelo conceitual e nas suposições do estudo. Assim sendo, as versões foram sendo modificadas à medida em que foram sendo submetidas ao julgamento de cinco pesquisadores, que fizeram o papel de juizes.

O teste piloto foi realizado com base na sétima versão. Desta vez o questionário foi preenchido e criticado por oito componentes da amostra, que foram automaticamente excluídos da distribuição da versão final, para não provocar distorções nos resultados.

Enfim, após esse processo de aperfeiçoamento, a oitava versão foi aplicada.

Para finalizar, registramos que, por erro no leiaute, uns poucos não responderam a algumas perguntas da última folha do questionário, porém a quantidade não chegou a comprometer o resultado final, por ser insignificante

estatisticamente. Além disso, houveram duas reclamações por má compreensão das perguntas formuladas.

## **2.4 - TRATAMENTO DOS DADOS**

Seguindo os conceitos de Martins (1994), os dados coletados serviram de ponto de partida para o estudo da vontade dos talentos continuarem trabalhando na Petrobras. A ótica da educação no trabalho foi selecionada para a observação desse fenômeno, o que foi feito por meio de documentos, textos e pesquisa de campo. Assim sendo, a procura pela captação das características da educação no trabalho objetivou proporcionar a compreensão dos fatos como eles são mesmo, promovendo nova interpretação e abrindo espaço para nova compreensão. Esta intenção foi concretizada quando, sem preconceitos, relacionarmos o fenômeno com sua essência e com o processo educacional da organização como um todo, tornando possível a compreensão do seu real significado. Para isto, foi imperativa a utilização dos métodos de pensamento fenomenológico e hermenêutico.

Os dados coletados por meio das pesquisas bibliográfica e documental, como também os obtidos nos questionários, foram cotejados entre si de maneira a extrair o material necessário para a identificação de como os universos da pesquisa percebem o fenômeno estudado.

A interpretação dos dados buscou compreender o dito e o não dito nos textos, documentos e conteúdos dos questionários. Portanto, o objetivo foi esclarecer o sentido oculto da forma e do conteúdo das comunicações. Este processo levou em consideração que no contexto às vezes há mais que no texto, para isto, foi necessário que a interpretação fosse feita do ponto de vista das

peessoas pesquisadas. Este procedimento metodológico permitiu ao pesquisador perceber quais são os verdadeiros sentidos dos dados coletados, indo além da objetividade para alcançar a subjetividade de quem os produziu (Demo, 1995).

Buscamos reduzir o fenômeno a sua essência por meios da visualização puramente objetiva, e da exclusão de qualquer referencial teórico e das tradições sobre os dados em análise (Ferrari, 1982).

## **2.5 - LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

A competência das pessoas é encarada atualmente como um importante diferencial estratégico das empresas. Em virtude disso, a educação no trabalho vem despertando o interesse das organizações, fato que resulta no desenvolvimento de pesquisas nesse sentido, possivelmente muitas em andamento. Entretanto, mesmo reconhecendo que o assunto foi e deve estar sendo pesquisado, não conseguimos encontrar estudos que relacionassem diretamente a influência da educação na geração de diferentes tipos de motivação, e na promoção da retenção de talentos nas organizações lucrativas. Por isto, partimos para conceber um modelo teórico amparado pela literatura disponível, e procuramos a sua validação como um dos objetivos da pesquisa de campo.

De outro ângulo, sabemos que a coleta de dados possui limitações, principalmente no que se refere ao uso de questionário. Conforme Gil (1995), os questionários apresentam baixo índice de retorno; se o informante tiver dúvidas não terá a quem recorrer; não diz em que situação foi respondido e envolve geralmente baixo número de perguntas.

As limitações, anteriormente mencionadas, foram contornadas pelo alto índice de retorno do questionário; pelas consultas feitas pelos participantes ao pesquisador; pela grande quantidade de perguntas contidas no questionário; e pela qualificação dos participantes, todos graduados ou pós-graduados, e em grande medida dedicados ao trabalho de gerenciamento ou execução de pesquisas.

Uma importante limitação do método quanto ao tratamento dos dados é o preconceito. O dado deve ser interpretado como ele se apresenta, sem se preocupar em interpretar o fenômeno em busca das suas reais causas. O que interessa é o dado como ele é mesmo. O pesquisador deve abandonar sentimentos, desejos e posições pessoais que possam modificar o objeto. A atenção não é para o interesse prático, a procura é pela resposta de como o dado é (Ferrari, 1982).

No sentido de evitar o preconceito, tomamos como referencial de análise as respostas do questionário como elas se apresentaram, desta forma respeitando o dado como ele é, ou seja, como um fiel relato das percepções da amostra. Portanto, assim sendo, desenvolvemos todas as análises a partir da consulta direta ao banco de dados construído com base nas respostas dos questionários devolvidos. Adotamos, assim, como fundamento para reflexão, o ponto de vista de como a realidade é verdadeiramente percebida pelos participantes e, por isso, serve de orientação para as suas decisões e ações.

Outra limitação reside no fato da comunicação poder trazer consigo formas e conteúdos ocultos; às vezes o dito é necessário ser contextualizado para que o verdadeiro sentido seja desvelado. Neste rumo, procuramos minimizar esta



restrição realizando comentários adicionais, na busca dos dados como eles realmente são.

As dificuldades para generalizar os resultados estão presentes, pelo motivo óbvio do estudo ter sido realizado de maneira localizada. Porém, eles servem de referencial teórico para outras pesquisas com objetivos de mesma espécie, entretanto, de maior amplitude.

As limitações apresentadas anteriormente são condições com as quais os pesquisadores têm de lidar para desenvolverem suas atividades, mas nem por isso deixam de alcançar resultados relevantes para o progresso das Ciências Sociais. Portanto, com os cuidados que foram tomados, acreditamos que a metodologia escolhida possibilitou a obtenção dos resultados pretendidos.

## **2.6 - A CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO**

O modelo foi construído com base na observação intelectual do dado e na intuição. Procuramos não buscar compreender se o fenômeno assim mesmo percebido era fruto de fatos concretos ou de uma ilusão. O que interessou é que o dado apresentou-se assim mesmo (Ferrari, 1982).

Os dados são vistos num cenário de empresas transnacionais, economia globalizada, rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, redução dos níveis de emprego, exigência de profissionais altamente qualificados e o mercado com a presença de concorrentes agressivos em qualquer ponto do planeta terra.

### 2.6.1 - Categorias para Análise da Educação no Trabalho

As categorias para análise da educação no trabalho, apresentadas adiante, foram concebidas tendo por referencial as alienações da pessoa com ela mesma; da pessoa (criador) com a tarefa que realiza (criatura); e da pessoa com a organização em que trabalha. Essas categorias foram inspiradas nos conceitos de alienação Karl Marx e Erich Fromm. O modelo pode ser visto na Figura 7.

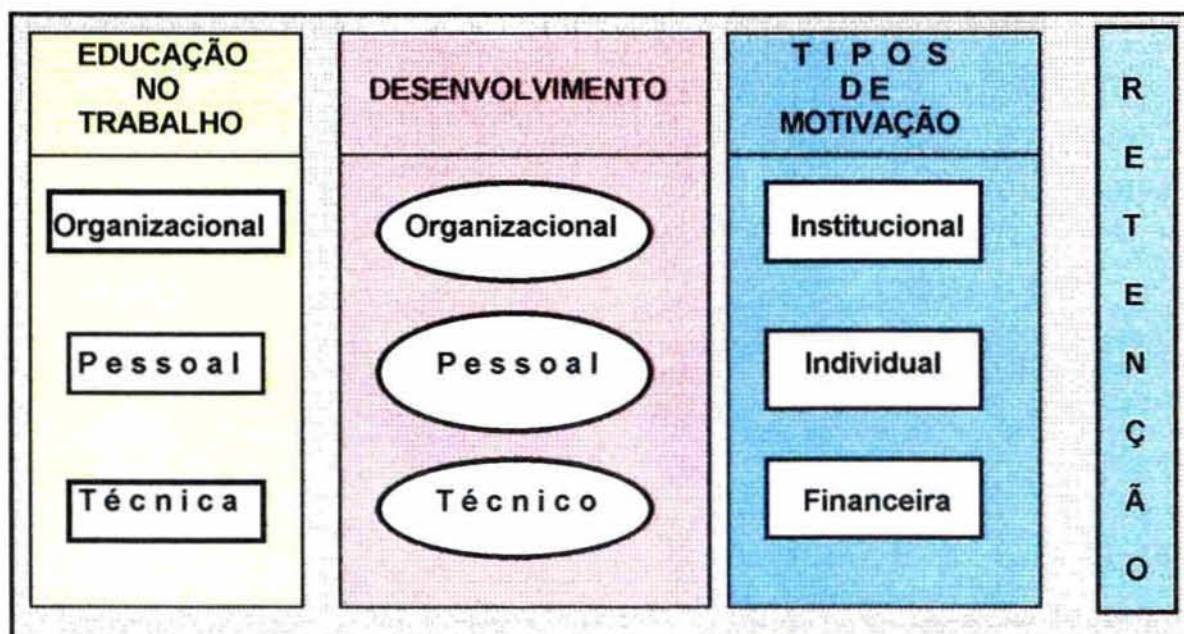


Fig. 7 – Modelo conceitual para o estudo das relações entre os tipos de educação e a retenção de talentos.

#### **Educação organizacional**

Trata-se de educação cujo objetivo é tornar a pessoa consciente da trajetória histórica da organização; de sua visão, missão, valores, objetivos, estruturas e sistemas; bem como desenvolver habilidades para utilizar os instrumentos organizacionais. Seu foco está direcionado para o conhecimento da realidade do ambiente empresarial e de suas origens e tendências.

#### **Educação pessoal**

Trata-se de educação para a pessoa conhecer a si mesmo, identificando seu potencial e sabendo utilizá-lo no momento adequado, e para

planejar estrategicamente o próprio futuro, desenvolvendo habilidades para exercer a criatividade e a participação crítica. O centro de suas atenções está localizado no conhecimento da pessoa em si e no desenvolvimento de habilidades para que a pessoa possa assumir a responsabilidade pelo seu futuro pessoal e profissional.

### ***Educação técnica***

Trata-se de educação que procura qualificar tecnicamente as pessoas, por meio da transmissão de conceitos, valores e técnicas profissionais. O seu centro de atenção está posicionado nas tarefas.

### **2.6.2 – Categorias para Análise dos Desenvolvimentos**

Achamos conveniente dividir o desenvolvimento humano em três categorias de análise: o técnico, o pessoal e o organizacional. O que espelha exatamente as categorias para análise dos tipos de educação. A Figura 7 apresenta estes dados. Aqui, o objetivo é verificar, na percepção da amostra, se o projeto pedagógico do discurso de fato está se materializando em termos da produção de resultados práticos.

### **2.6.3 – Categorias para Análise dos Comportamentos Motivados**

As categorias para análise dos tipos de comportamentos motivados foram inspiradas teoricamente em Katz e Kahn (1978), que apresentam quatro tipos de padrões motivadores, conforme a seguir.

#### **a) Cumprimento legal**

. motivação pelo controle.

**b) Uso de recompensas ou de satisfações instrumentais**

- . motivação por recompensas individuais ou coletivas;
- . motivação por identificação com as lideranças;
- . motivação por aprovação da equipe que faz parte.

**c) Auto-expressão**

- . motivação por realização e expressão de talentos e habilidades.

**d) Internalização das metas organizacionais**

- . motivação por incorporação de metas que refletem valores ou autoconceito.

Adotando como referencial os padrões apresentados, conceituamos as categorias para análise dos comportamentos motivados para o trabalho, como a seguir apresentado.

**Motivação Financeira**

Tipo de comportamento motivado para o trabalho pelo objetivo exclusivo de receber recompensas financeiras.

**Motivação Individual**

Tipo de comportamento motivado para o trabalho pela identificação com os objetivos individuais da empresa.

**Motivação institucional**

Tipo de comportamento motivado para o trabalho pela identificação com os objetivos coletivos da empresa.

As modificações introduzidas visaram, com base no referencial teórico, realizar as adaptações exigidas pelos objetivos do nosso estudo. Assim sendo, não consideramos o cumprimento legal por entender que nessa condição a pessoa não se motiva nem para procurar aumentar as recompensas financeiras.

Faz, sob vigilância, exatamente o que é cobrado pelo contrato de trabalho, ou seja, o mínimo para não ser demitido. Nesta condição a pessoa não apresenta comportamento motivado, e sim controlado.

O uso de recompensas ou de satisfações instrumentais foi restringido ao aspecto puramente financeiro; de outra forma dizendo, ficou reduzido aos ganhos conquistados com promoções, benefícios e incentivos. Na realidade, não queríamos reunir, numa mesma categoria, a satisfação com a recompensa financeira e o prazer de realizar o trabalho em si, devido à existência de alienações de natureza diferente nesses tipos de satisfação. Eliminamos a influência da equipe e da liderança, por perceber que são conseqüências das relações internas de poder e este aspecto não vai ser aprofundado por força da delimitação do estudo.

O conceito de auto-expressão não foi mantido porque trata da satisfação psicológica originada no processo de desenvolvimento do potencial pessoal, em termos da exteriorização do talento individual. Por isto, acreditamos que ela surge apesar da pessoa não saber para que serve o seu trabalho e as áreas afetadas por ele.

A Internalização de metas organizacionais foi alterada para ressaltar que isto deve ser produto de uma *opção consciente (crítica)*, gerada pela identificação resultante de um desejo mútuo de desenvolver ambos os projetos de vida: o pessoal e o organizacional. Desse modo, a pessoa se compromete com missão, valores, e objetivos organizacionais individuais e coletivos, pois assim fazendo estará permitindo a realização dos seus objetivos pessoais, até porque são vistos como eventos interdependentes.

Finalmente, a retenção de talentos está diretamente relacionada com o grau de comprometimento dos profissionais, o qual representa o somatório das motivações financeira, individual e institucional.

Aqui encerramos este capítulo, recordando que acabamos de ver em quais tipos a presente pesquisa pode ser enquadrada; características do universo, da amostra e dos grupos profissionais; a descrição do esquema utilizado para coletar os dados; as bases usadas no tratamento dos dados; as limitação do método e o que foi feito para superá-los; e os fundamentos utilizados na construção do modelo teórico.

## **CAPÍTULO 3**

### **EDUCAÇÃO NO TRABALHO**

Neste capítulo exibimos os pensamentos de diversos autores sobre a educação e o treinamento promovidos pelas organizações. O tema é visto do ângulo das filosofias e papéis do órgão de desenvolvimento de recursos humanos de organizações lucrativas, bem como, são abordados os métodos e tipos de aprendizado mais usados nas empresas, assim como as habilidades que a força de trabalho como um todo, especialmente as lideranças - talentos - devem ter para enfrentar os desafios do atual cenário empresarial.

Permeando as exposições mencionadas, as idéias contemporâneas são contrastadas com as visões e as habilidades que eram requeridas para vencer os desafios de conjunturas passadas.

#### **3.1 - Órgão de DRH - Papel e Filosofia de Ação**

Ferreira (1983, p. 115) percebe o papel do órgão de treinamento como sendo o de *“situar, diagnosticar, definir e corrigir, através do treinamento, as deficiências individuais e grupais constatadas na empresa”*. Na concepção do autor, o órgão de educação e treinamento está vendo o passado e agindo para

melhorar a situação atual, ou seja, é evidente que deficiências são constatadas por meio de fatos ocorridos. Portanto, a visão é do passado. À vista disto, as iniciativas tomadas a partir de análises realizadas com base nesses dados são delimitadas aos objetivos da correção de desempenhos insuficientes, consideradas somente as necessidades presentes.

O autor não deixa claro que as ações do órgão de DRH devem buscar, necessariamente, a integração com os objetivos estratégicos da organização. No sentido de diagnosticar e planejar o desenvolvimento das competências que a força de trabalho irá necessitar para fazer com que a organização atinja seus objetivos de curto, médio e longo prazos.

A impressão deixada é a de que o órgão de DRH deve agir para preparar os empregados da empresa buscando desenvolver as competências necessárias para a realização de tarefas previamente determinadas pelos executivos estratégicos. Portanto, o órgão de DRH não participa das decisões estratégicas, e sim, operacionaliza as estratégias emanadas da administração superior. Fato que aponta um posicionamento equivocado para o órgão de DRH, quando levamos em conta as necessidades atuais das empresas e as tendências observadas pelos estudiosos do assunto.

Ferreira (1983) afirma que as mudanças na filosofia de atuação e nas táticas operacionais levam ao comprometimento das chefias em todos os níveis com as ações de treinamento. De fato, o modelo anterior, largamente utilizado, demonstra claros sinais de exaustão, dentre eles podemos citar a falta de sincronismo entre a geração de novas tecnologias e a capacidade de monitoração e planejamento de absorção delas, exclusivamente por parte do órgão de DRH.



Planejar, executar, controlar e avaliar as ações de educação e treinamento tornou-se inviável sem a participação ativa dos chefes imediatos dos profissionais.

Até porque, na realidade, fortalece o controle administrativo a ilusão de planejar e controlar com rigor a execução de tarefas. O que não garante a realização do trabalho exatamente conforme imaginado, apesar dessa alucinação burocrática robustecer o império dos meios em detrimento do foco na excelência dos resultados. Para os quais a agilidade e a flexibilidade operacionais são características indispensáveis aos processos organizacionais capazes de enfrentar e vencer os atuais níveis de competição.

Permanecer competitivo no mercado significa apresentar resultados cada vez melhores em termos de quantidade e qualidade. Portanto, a prevalência presente é para os fins - resultados, e estes são produzidos onde os chefes imediatos estão, por isso, a participação deles é essencial para o real diagnóstico e atendimento das necessidades de DRH.

Atualmente não basta aprender de vez em quando, muito menos constantemente com baixa velocidade. Um importante fator competitivo das empresas é a velocidade do processo de aprendizagem. Neste sentido, Stata (*In* Starkey, 1997, p. 378) argumenta, *“De fato, eu afirmaria que o ritmo em que indivíduos e organizações aprendem pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores intensivos em conhecimentos”* (grifo do autor).

A análise da citação torna possível a visualização de pontos fundamentais para que a velocidade de aprendizagem configure-se numa vantagem competitiva sustentável.

Primeiro, a organização deve aprender em ritmo semelhante ao dos indivíduos, entretanto, esta é uma tarefa impossível nas empresas com alto grau de burocracia nos seus processos, onde é comum encontrar profissionais altamente competentes compondo equipes junto com muitos integrantes com desempenho abaixo do razoável.

Com o advento da informática, a velocidade de aprendizagem da organização depende da sua capacidade de tornar disponível os novos conhecimentos em nós especialistas, interconectados em rede, para que todos os interessados possam acessá-los livremente. Outro fator primordial nesse processo é a motivação das pessoas para abastecerem a rede com seus conhecimentos, e não menos importante é a existência de mecanismos que as mobilizem para a criação de conhecimentos. Vale lembrar que o principal ponto de alavancagem de processos dessa natureza é um sistema de recompensas financeiras e psicológicas compatível com a necessidade de estimular a busca e a divulgação de inovações.

Na vigência de valores e atitudes empresarialmente conservadoras, esta é uma concepção difícil de implementar, porque informação é poder, e a idéia aqui presente é sustentar a velocidade de aprendizado pelo compartilhamento de conhecimentos. O que, em última análise, significa compartilhar poder, atitude incompatível com o modo burocrático de gerir organizações.

Então, no conjunto de ações para reconceituar o local de trabalho, é imperativa a reestruturação das relações de poder, tanto no que se refere aos seus objetivos quanto nas bases em que acontecem. Os valores e as atitudes

contemporâneas são na direção de privilegiar o autocontrole, o conhecimento e a aprendizagem coletiva como bases de poder e diferencial competitivo, perdendo ênfase o controle externo e o poder da hierarquia. As redes de permuta de conhecimentos para aprendizagem coletiva encontram aí seus pontos de sustentação.

Segundo, o pensamento sistêmico deve impregnar as práticas organizacionais, até para permitir a existência de redes de aprendizagem. De acordo com Stata (*In* Starkey, 1997, p. 379), *“Uma das primeiras lições de dinâmicas de sistemas é que as organizações são como redes gigantes de nós interconectados.”* Não nos restam dúvidas que as empresas são como redes, porém poucas funcionam como tal. Para isso acontecer, todos devem poder acessar qualquer nó de conhecimentos específicos da rede, e interagir livremente com qualquer profissional de qualquer nível. Tal realidade coloca em cheque o relacionamento hierarquizado, e faz com que os superiores percam completamente o controle das informações, que os subordinados estão retendo ou enviando por meio da rede. O que é assustador para os defensores do controle ideológico de pessoas e processos.

Por outro lado, quem deseja facilitar a introdução e evolução do pensamento sistêmico na organização, deve deslocar o foco do controle dos meios - onde entram e saem as informações - para os fins. De outra forma dizendo, quando o controle é realizado por avaliação de resultados, é possível dar maior autonomia para as pessoas sem perder o controle gerencial dos processos. O produto do trabalho é o ponto principal do controle e não as pessoas.

Da nossa parte, considerando o atual panorama, acreditamos que o órgão de DRH não dispõe de outra alternativa a não ser abandonar visões,

filosofias e práticas adequadas às necessidades de planejamento e controle centralizados e burocráticos. Em contrapartida, deve adotar valores, instrumentos e ações que proporcionem a integração estratégica de suas atividades com negócio, missão e objetivos da empresa. Ao mesmo tempo, buscando agilidade, flexibilidade e criatividade nos seus processos, para que possam satisfazer as necessidades dos clientes internos e externos.

### **3.2 - Aprendizado Individual e Coletivo**

Mohrman S. e Mohrman A. (*In Galbraith e Lawler III, 1995*) classificam os aprendizados nas organizações com base em processos organizacionais, porém, apesar de indicarem que são aprendizados coletivos, esses podem ficar restritos a grupos de trabalho e não abrangerem a organização como um todo. Segundo eles, os aprendizados são verificados durante a execução dos processos de inovação, melhoria e redesenho organizacional, conforme a seguir apresentados.

#### *a. Processo de inovação - invenção e adoção de novos processos, produtos e sistemas*

Este aprendizado ocorre quando há contatos de profissionais das organizações com o mundo exterior, principalmente com clientes e criadores de conhecimentos, sem limitações de barreiras funcionais. Deste modo, os desafios tecnológicos e gerenciais são identificados, que para serem superados torna-se imprescindível a absorção de novos conhecimentos, os quais estão disponíveis na ambiência externa ou serão desenvolvidos pelos técnicos da empresa. Para isso, os grupos inovadores precisam estar em contato direto com os executivos estratégicos, bem como alinhados com o futuro da empresa configurado na sua visão, missão e objetivos claros. Também não podem faltar incentivos financeiros.

e psicológicos para que as pessoas apresentem comportamentos motivados nessa direção.

*b. Processos de melhoria organizacional*

A metodologia da gestão pela Qualidade Total apresenta métodos padronizados para encontrar e resolver problemas, é claro que além de solucionar questões organizacionais esses também são meios de aprendizado. Porque não são problemas rotineiros, de causa conhecida, são situações que exigem soluções inovadoras, ou, no mínimo, diferentes das habituais. Por isso, possibilita o exercício da criatividade e a descoberta de novas idéias como resultado. No contexto da aprendizagem, outras técnicas podem ser usadas, mas o objetivo é um só - desenvolver e absorver novos conhecimentos por meio de solução de problemas.

*c. Processo de redesenho da organização*

Aqui, o conceito de desenho da organização compreende estrutura, tecnologia, sistemas, processos e força de trabalho. Assim sendo, torna-se possível perceber que a capacidade de redesenhar a empresa será uma habilidade crítica, principalmente porque a correta articulação desses elementos é que vai permitir a realização das estratégias organizacionais. O redesenho recomendado para ultrapassar cada desafio futuro será determinado pelo conjunto de aprendizados adquiridos ao longo de experiências fracassadas ou de sucesso, realizadas anteriormente.

Ambiência em rápida transformação exige empresas ágeis, flexíveis e criativas, sendo essas as características de instituições que conhecem e aplicam

a sua habilidade de redesenho. De várias possibilidades de integração e articulação de recursos organizacionais, ficam as lições do que deu certo, como e o porquê. Assim, é evidente que o aparecimento de certas necessidades podem ensinar soluções de redesenhos já testados e aprovados anteriormente, ou sugerir novas possibilidades com razoável grau de acerto.

Handy (1978) entende que há três importantes métodos de aprendizagem individual adiante apresentados. A formalidade foi a categoria utilizada pelo autor para classificá-los. Nela, o aprendizado é considerado formal quando proporcionado por meio de cursos e o informal é realizado no próprio local de trabalho

#### *a. Educação e treinamento formais*

Aqui estão classificados quaisquer tipo de cursos, realizados dentro ou fora da organização, com educadores próprios ou contratados em Universidades ou empresas especializadas, podem ter qualquer duração e objetivos os mais diferenciados. Mas, para que esses projetos formais funcionem, é necessário que as pessoas estejam motivadas e o conteúdo programático seja concebido e realizado conforme as necessidades do trabalho executado pelos alunos, possibilitando a absorção do conteúdo e a aplicação imediata do aprendizado no contexto do trabalho, para assim proporcionar a fixação e o domínio de idéias e habilidades.

#### *b. Aprendizagem em grupo*

Este método de aprendizagem acontece durante a realização de trabalhos em que algumas pessoas com experiências diversificadas são reunidas

para resolverem determinado problema. Nessas oportunidades, idéias e habilidades novas são absorvidas e empregadas na realização de tarefas conjuntas, tanto nas atuais quanto em futuras situações.

A experiência tem demonstrado que o melhor nível de aprendizagem ocorre quando o grupo de aprendizagem é o próprio grupo de trabalho. Porém, isso pode ser um problema para a aprendizagem se o grupo estiver sob os efeitos da liderança autoritária. Assim sendo, há enorme resistência no sentido de manter os referenciais educacionais presentes nas pessoas, bem como, há chefes de grupos sem o preparo adequado para receber avaliações diretas dos seus subordinados sobre os seus desempenhos, e, também, há subordinados sem a qualificação necessária para avaliar e comunicar o resultado para seu chefe imediato, com argumentação lógica e maturidade.

*c. Atribuição de tarefa ou experiência planejada*

Este método possui o maior potencial de eficácia no aprendizado, quando comparado com os outros. Contudo, o grau de aprendizagem está diretamente relacionado com as capacidades individuais de generalizar a partir de incidentes críticos e de explicar as causas de fatos terem ocorrido de maneira específica.

O objetivo da aprendizagem de cada tarefa deve ser tornado claro, para que o profissional possa orientar a evolução do seu desenvolvimento. Da mesma forma, a pessoa deve receber informações específicas sobre o seu desempenho. Em outra vertente, a organização deve tolerar erros e falhas que produzam aprendizado, porque a experiência de sucesso ensina menos que o fracasso. A estrutura vencedora funciona como um todo e não se sabe o por quê

nem quais partes tiveram influência crítica positiva e se podem ser generalizadas, ou se foram boas só para o caso específico. O insucesso torna mais fácil a localização de suas causas e a comunicação clara e objetiva do desempenho alcançado pelos profissionais.

Gouillart e Kelly (1995) recomendam que as organizações devem primar pelas quatro tarefas adiante exibidas para realizar o aprendizado individual.

*a. Comprometimento com o desenvolvimento pessoal*

A qualidade dos produtos e serviços e as capacidades criativas de uma organização não conseguem ser muito superiores aos níveis apresentados por seus profissionais individualmente. Assim sendo, melhorar a empresa passa por melhorar as pessoas individualmente, então, os líderes organizacionais precisam assumir publicamente, por meio de práticas, o comprometimento com o desenvolvimento individual de seus liderados.

Uma prática fundamental é não permitir que essa tarefa estratégica fique delegada para gerentes operacionais e para o órgão de DRH, às vezes situados no terceiro escalão e, por isso, com dificuldades intransponíveis para levar a bom termo a missão recebida.

*b. Criação de projetos voltados para a geração de vida, guiados por mentores e direcionados a indivíduos de grande potencial*

A liderança estratégica da empresa necessita escolher talentos para que sejam alvos de projetos educacionais individualizados. O segundo passo é identificar mentores para acompanhar e orientar o aprendizado durante a



execução do projeto. O terceiro passo é prover a estrutura organizacional de condições que assegurem o alcance dos resultados dos projetos, que possuem como finalidade maior a descoberta de habilidades latentes e a potencialização de outras já identificadas, e, também, mais altos níveis de realização pessoal e profissional.

*c. Identificação de habilidades cruciais e desenho de uma estratégia educativa*

A integração das atividades de DRH com negócio, missão e objetivos organizacionais permite a descoberta das habilidades estratégicas que a organização deve ter para atingir seus objetivos. Desta maneira, torna-se possível a orientação das atividades de educação e treinamento para a solução dos verdadeiros problemas da instituição. A educação é usada como uma estratégia de transformação da empresa para desenvolver habilidades que permitam enfrentar e superar novos obstáculos.

*d. Equilíbrio de oferta e procura de habilidades dentro da empresa*

A ênfase aqui é no sentido de não dispensar profissionais por motivo de extinção ou redução de atividades, sem que essas pessoas sejam preparadas para exercer novas responsabilidades, se assim o desejarem. Caso concordem, esses profissionais devem aprender habilidades compatíveis com as novas necessidades da organização. Nos casos de preferência pela demissão a experiência comprova que a principal reação é psicológica, há a formação de um quadro de raiva e sentimento de inutilidade por ter sido abandonado pela organização.

Outra forma de equilibrar demanda e oferta de habilidades é implementar projetos de desenvolvimento de empregados, para que possam participar de uma gama maior de atividades. É criada na organização a possibilidade de trabalhar em equipes diferentes e executar tarefas diversificadas, é claro que contando com o suporte do treinamento para sanar deficiências de desempenho que devam ser corrigidas antecipadamente.

Os aprendizados individual e organizacional, segundo Kolb (*In* Starkey, 1997), devem ser objetivos tão importantes quanto o lucro. A recomendação é significativa porque daqui por diante o lucro será consequência direta da quantidade, qualidade, velocidade de aprendizado e quantidade de pessoas envolvidas nesse processo. Kolb, continuando, acredita que a aprendizagem acontece pela participação na realização da tarefa e reflexão imediatamente posterior, para identificação e fixação dos conteúdos aprendidos.

### **3.3 - Habilidades Organizacionais e de Liderança**

Na.smitt e Aburdene (1989, p.123) ao analisarem a questão educacional e as habilidades da força de trabalho requeridas pelos atual e futuro parâmetros de competitividade empresarial, defendem a seguinte posição.

*Restabelecer a qualidade e responsabilidade na educação é essencial, mas não é suficiente. Precisamos ir ainda além, introduzindo novas habilidades apropriadas à sociedade da informação, habilidades que sejam igualmente valiosas na sala de aula e na empresa - pensar, aprender e criar.*

Os autores examinam a problemática da educação nos contextos da sociedade como um todo e no caso do fenômeno educacional localizado no seio das organizações. Consideram que a questão não será resolvida com o aumento do grau de responsabilidade dos gestores da educação por meio da implantação

de mecanismos de cobrança controlados pelos usuários - cidadãos ou profissionais das empresas. A solução não passa somente pela adoção de métodos de controle e melhoria de processos, pois, o fato é que teremos cidadãos e profissionais melhor qualificados para enfrentar as dificuldades de um cenário que passou. A alternativa viável seria, além de maior responsabilidade e qualidade, colocar no centro do processo ensino-aprendizagem o desenvolvimento das habilidades de pensar, aprender e criar.

Pensar é um processo intelectual básico do trabalhador da sociedade da informação. A diversidade de situações, a evolução rápida dos métodos e técnicas de administração e produção, produzem quantidades tais de informações que torna impossível a memorização todo o acervo conceitual e prático existente, sem considerar que a quantidade cresce geometricamente e está em constante processo de mudanças. A solução para todos os problemas não são mais encontradas em manuais é preciso pensar para identificar causas e vislumbrar novas possibilidades. Até porque em inúmeras situações todas as experiências acumuladas não ajudam e às vezes atrapalham, considerando que os atuais modelos mentais de interpretação de si e da realidade são construídos com bases em conceitos tecnológicos e valores humanos diferentes.

Aprender a aprender e aprender a desaprender são igualmente importantes. No presente panorama, as fórmulas que dão certo funcionam por pouco tempo, porque as variáveis envolvidas nas situações são em grande quantidade e atuam com intensidades amplamente variadas. Por isso, a atualização permanente só é possível entre os profissionais que buscam novos conhecimentos incessantemente, sendo esses os que aprenderam a aprender. A obsolescência do conhecimento é cada vez mais rápida, então, perder o apego

pela verdade técnica eterna é essencial, porque essa verdade só é verdade dentro de determinado contexto tecnológico, e como este se transforma em alta velocidade aprender a desaprender também é imprescindível.

Com o objetivo de manter a competitividade, criar produtos, serviços e soluções para problemas de gestão administrativa e de produção é uma habilidade que as empresas precisam desenvolver no conjunto de seus empregados. Porém, a criatividade não desabrocha da simples participação em cursos sobre técnicas de criatividade, ela está condicionada pelo ambiente de trabalho. Por exemplo, os efeitos da liderança autoritária no processo criativo são devastadores porque a participação do homem no processo tecnológico como apenas provedor da máquina não permite análise e avaliação críticas, fatores essenciais na elaboração de alternativas criativas em qualquer situação. Uma mente treinada para memorizar e repetir precisa de contexto favorável e incentivos para voltar ou começar a pensar, e partindo daí possibilitar o nascimento do processo criativo.

As principais áreas de habilidades para administradores são comentadas por Hersey e Blanchard (1977, p. 6), a partir da adaptação do modelo de Katz e Kahn (1978). Adiante apresentamos essas habilidades.

- a. Habilidade técnica - habilidade para usar conhecimento, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas, adquiridas por experiência, educação e instrução.*
- b. Habilidade humana - capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, onde se incluem uma compreensão da motivação e uma aplicação de liderança eficiente.*
- c. Habilidade Conceitual - habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização. Este conhecimento permite que a pessoa se comporte de acordo com os*

*objetivos da organização total e não de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.*

Os criadores do modelo original e os adaptadores acreditam que essas habilidades variam ao longo da cadeia hierárquica. As habilidades conceituais são mais requeridas no topo do que na base da pirâmide organizacional. As habilidades técnicas são mais importantes na base e as habilidades humanas parecem ser, segundo Hersey e Blanchard (1977, p.8), "*o denominador comum, aparentemente crucial em todos os níveis (...)*".

Este modelo funcionou para uma sociedade com processos de mudanças lentos. Neste caso, era suficiente o topo da organização - a gerência estratégica - dominar os pensamentos sistêmicos e estratégicos, ou seja, era exigido somente desses gerentes conhecerem os objetivos estratégicos da empresa e as informações originadas da interação entre a instituição e o meio ambiente.

Nessa concepção é que Katz e Kahn imaginaram um modelo de liderança baseado nos seus efeitos sobre a estrutura organizacional. A liderança de topo formula as políticas e, assim, cria estruturas. A gerência intermediária desenvolve os meios para que as estruturas funcionem e atinjam seu objetivos. Por sua vez, a gerência operacional apenas usa as estruturas por meio de instrumentos e regras previamente estabelecidas.

As organizações contemporâneas exigem a presença dos pensamentos sistêmico e estratégico permeando todos os níveis da organização e as ações de todos os profissionais. Portanto, o modelo em foco está ultrapassado. Na definição de habilidades conceituais, Hersey e Blanchard

afirmam que esta habilidade permite que as ações não sejam setorizadas, e sim, integradas aos objetivos da organização. Para isto, todas as pessoas e equipes das empresas precisam agir com o objetivo de contribuir para o alcance de metas globais

Segundo Motta (1995), exceto peculiaridades específicas e necessidades singulares de dirigente de alto nível, o alvo do aprendizado é desenvolver todos os gerentes como dirigentes de alto nível. Conforme esta diretriz, o autor entende que o aprendizado gerencial envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação.

A habilidade cognitiva foca na capacidade de ser informado e aprender a partir de conhecimentos existentes sobre as organizações. A habilidade analítica abrange o aprendizado para identificar e diagnosticar problemas e apresentar soluções inovadoras, bem como, perceber interações entre fatores e identificar os mais importantes, para a partir daí identificar as técnicas mais eficazes a ser empregadas. A habilidade comportamental está centrada na capacidade de adquirir novas maneiras de interação humana em pequenos grupos e lidar com novas concepções de poder e autoridade. Por último, a habilidade de ação diz da capacidade de transformar novos conhecimentos e comportamentos em ação efetiva (Motta, 1995).

Bennis (1995) afirma que as principais competências da liderança são os gerenciamentos da atenção, do significado, da confiança e de si próprio. No nosso entendimento, Bennis está descrevendo uma liderança voltada para o significado, não é preocupação fundamental a idéia da posse de habilidades

técnicas, o que nos permite inferir que esta habilidade deve ser um pré-requisito para o exercício da liderança.

O gerenciamento da atenção é apresentado como a capacidade de atrair pessoas para participarem do projeto da liderança. Nesse ponto, o líder é capaz de fazer com que as pessoas encontrem um significado de esperança para seu próprio futuro, dentro do cenário projetado pela visão da liderança, criando a crença de que seguir o ideal do líder é uma forma de atingir seus próprios objetivos.

O gerenciamento do significado é a capacidade de comunicar um sonho por meio de objetivos compreensíveis e com a sensação de que são possíveis de alcançar. Aqui, o líder estabelece metas concretas para tornar real uma coisa subjetiva: a visão. Cria a realidade presente com base no pensamento direcionado para o futuro.

O gerenciamento da confiança é a capacidade de gerar confiança através da coerência permanente entre o que se fala e o que se faz. Desta forma, a fé dos liderados é alimentada com suas práticas em busca da direção prometida.

O gerenciamento de si próprio é a capacidade de conhecer a si mesmo para aplicar suas habilidades de forma eficaz. É evidente que isso envolve a definição de visão, missão e objetivos pessoais. Enfim, é imprescindível que o líder tenha um profundo senso de direção e habilidade para usar seu potencial com flexibilidade, adequando suas ações às necessidades de cada momento.

De acordo com Senge (*In* Starkey, 1997, p. 354), as habilidades que devem ser distribuídas por toda organização são “a construção de visões compartilhadas, o afloramento e questionamento dos modelos mentais e o comprometimento com o pensamento sistêmico”. Senge recomenda a habilidade de construir visões compartilhadas para todas as pessoas da organização, então, não é mais suficiente *executar* tarefas em equipe é também preciso pensar e consensar um futuro em equipe. Acreditamos que o sucesso de uma equipe está firmemente alicerçado e é impulsionado pelo comprometimento com um futuro que trará bons resultados para todos.

A segunda habilidade é exercitada durante a elaboração da visão compartilhada, porque as pessoas colocam em debate as suas interpretações da realidade presente e possibilidades de futuro. Nesse momento estarão aflorando seus modelos mentais, que poderão ser questionados e modificados com novos conhecimentos e interpretações, para que se ajustem às necessidades da caminhada rumo ao futuro planejado.

Por fim, o comprometimento com o pensamento sistêmico é a habilidade que vai garantir a integração das decisões e ações locais com os objetivos gerais da empresa. Bem como, serve de referencial para a análise reflexiva no que se refere aos efeitos sistêmicos das ações individuais e de equipe.

Beckhard (*In* Hesselbein et al., 1996) entende que o líder do futuro deve desenvolver habilidades para se dedicar às questões sociais e preservar o meio ambiente; ajudar as pessoas a encontrarem um sentido para suas vidas; se adaptar às mudanças; gerenciar as relações entre a missão da organização, suas



interações, e os seus valores publicamente assumidos; e usar o comportamento pessoal como definidor e determinante da cultura organizacional.

Covey (*In Hesselbein et al., 1996*) ensina que o líder deve exercer três funções: explorar, alinhar e dar autonomia. Nós percebemos que o fenômeno da liderança é analisado pelo ângulo da subordinação dos interesses da organização aos interesses dos clientes. Assim sendo, a função de explorador é fundamental para criar visão inspiradora e missão motivadora, com objetivos claros de atender às necessidades dos clientes. Em seqüência, alinhar consiste em fazer com que as estruturas, sistemas e processos sejam concebidos ou reorganizados no sentido de reunir todos os esforços para contribuir com a realização da missão. Por fim, dar autonomia possibilita o desenvolvimento e utilização do potencial individual, bem como, favorece ao fortalecimento do comprometimento pela aproximação entre missão e objetivos organizacionais e individuais.

Os elementos para uma reflexão final sobre qual a qualificação que, de uma forma geral, os trabalhadores devem possuir para continuarem inclusos no mercado de trabalho, como empregado ou profissional autônomo, nos são proporcionados por Faria e Filho (*In Ferretti, 1994, p.88*).

*Para se integrar no contexto da época atual e exercer eficazmente um papel na atividade econômica, o indivíduo tem que, no mínimo, saber ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupo na resolução de problemas relativamente complexos, entender e usufruir das potencialidades tecnológicas do mundo que nos cerca. E, principalmente, precisa aprender a aprender, condição indispensável para poder acompanhar as mudanças e avanços cada vez mais rápidos que caracterizam o ritmo da sociedade moderna.*

A participação consciente e produtiva de profissionais no cenário econômico contemporâneo está estreitamente ligada as suas habilidades intelectuais. O conjunto saber ler, interpretar a realidade e expressar-se

adequadamente é determinante para situar o posicionamento individual a ser adotado nos diversos contextos. Todavia, cabe lembrar que esses processos cognitivos só conseguem ser significantes para indivíduos que conhecem seu potencial e deficiências, e, também, dominam suas habilidades para aplicá-las no momento certo. A leitura, interpretação e expressão, em termos de defender idéias e colocá-las em prática, é feita tendo como referencia a si próprio.

O segundo conjunto, raciocinar com conceitos abstratos, trabalhar em equipe para resolver problemas e compreender e usufruir da tecnologia, indicam a importância das habilidades cognitivas, afetivas e técnicas.

Por último, aprender a aprender transformou-se no instrumento intelectual básico dos profissionais. Na sociedade do conhecimento esta é uma habilidade tão importante quanto a habilidade manual foi para o trabalhador da linha de produção, um emblema da sociedade industrial.

Na verdade, pensamos na necessidade do significado ao ver todos os conjuntos de habilidades integrados e inseridos no contexto de uma sociedade de símbolos. O homem, mais do que nunca, para ser produtivo, precisa encontrar significado para si e para a sua realidade, e dessa perspectiva realizar um trabalho significativo, ou seja, realizar atividades que façam sentido para si mesmo, quando vistas da perspectiva de seus objetivos pessoais. Estas são condições fundamentais para o estabelecimento de compromissos com o trabalho, a vida e a felicidade.

### **3.4 - Pedagogia nas Empresas**

A questão pedagógica no ambiente empresarial é tratada por Schuck (In Starkey, 1997, p. 246) do ponto de vista apresentado adiante.

*Em locais de trabalho informatizados, o treinamento exige uma pedagogia - uma filosofia de ensino - que crie um ambiente que leve ao desenvolvimento da habilidade intelectual. Uma pedagogia para significado não é meramente um curso ou uma série de eventos de treinamento; ela envolve, sim, a reconceituação do local de trabalho como um ambiente de aprendizado e a redefinição do papel do gerente no processo de aprendizado.*

Conforme se percebe, a informatização dos processos de trabalho inviabiliza a manutenção da pedagogia da memorização, que é utilizada em ambientes produtivos baseados em tecnologias caracterizadas por procedimentos padronizados e repetitivos, mas ainda executados manualmente. A tendência atual para automatizar o trabalho buscando reduzir custos não exige modificações no modelo pedagógico, porque em processos de trabalho automatizados as tarefas são realizadas tendo por base as rotinas e os procedimentos operacionais, portanto, fundamentados no aprendizado por memorização.

Prossegue a autora, onde o trabalho é automatizado, o aprendizado é fundamentado na absorção, por memorização, de conteúdos previamente elaborados e na comprovação do aprendizado pela demonstração desses conteúdos, por verbalização ou pela realização de operações práticas. No caso onde as tarefas são informatizadas não há um ponto final para o aprendizado, sempre podem haver mais perguntas e questionar é o primeiro passo para criação de novos significados. O ponto central do arcabouço pedagógico é o processo de pensamento do aluno e não os conteúdos curriculares. É importante ensinar o *que* as pessoas devem pensar, mas, é vital também ensinar as pessoas *como* pensar.

Destacamos do texto a necessidade de reconceituar o local de trabalho, passando a entendê-lo como sendo o lugar onde as tarefas realizadas,

além de garantirem a sobrevivência econômica, proporcionam o desenvolvimento humano nas suas mais variadas faces. De nada adianta ter nas organizações modelos de ensino-aprendizagem que promovam o desenvolvimento das habilidades intelectuais, se no lugar onde o trabalho acontece as pessoas são motivadas para aplicação de soluções prontas e empacotadas por experiências passadas, tecnologia repetitiva, métodos de gestão com ênfase no controle *a priori*, e no modelo de liderança estruturado no poder hierárquico.

A reconceituação do local de trabalho não se dará somente por mudanças de leiaute, métodos, técnicas e processos de gestão e produção. Antes de mais nada, para direcionar e dar consistência ao processo torna-se imprescindível prover um novo significado para o próprio trabalho em si.

É preciso recuperar a dimensão do trabalho perdida na transição entre as fases de produção artesanal e industrial. Para não ser alienante e, por isto, fonte de sofrimento psicológico, o trabalho deve voltar a ser fonte de prazer e de significação humana. O trabalho é o meio pelo qual o homem transforma a realidade, bem como, deve ser por meio de trabalhos manuais e intelectuais que a realidade transforma o homem. Integrados pela força criativa, o homem e a realidade são fontes recíprocas de aprendizados, aperfeiçoamentos e descobertas. Enfim, de prazer pela constatação de estar em permanente processo de desenvolvimento humano.

Ressaltamos que, conforme Piaget, para que haja aprendizagem é imprescindível que aconteçam reestruturações no esquema de assimilação de pessoas e de grupos. De outra forma dizendo, aprender é o mesmo que alterar o velho modelo de interpretação de si mesmo e do mundo, pela interação com

novas idéias e com a elaboração de novas estruturas conceituais. Assim, as pessoas passam a perceber coisas nunca vistas e a desenvolver idéias inovadoras. Mas, em contrapartida verdades consagradas são desmanchadas pelos novos ares.

Freire (1987, p.70) fornece mais elementos para esta reflexão quando ao falar sobre a pedagogia libertadora argumenta conforme a seguir.

*A reflexão que propõe, por ser autêntica, não é sobre este homem abstração nem sobre este mundo sem homens, mas sobre os homens e suas relações com o mundo. Relações em que consciência e o mundo se dão simultaneamente. Não há uma consciência antes e um mundo depois e vice-versa.*

A educação tradicional considera o homem e o mundo como coisas isoladas. Por outro ângulo, a educação baseada nos princípios de Paulo Freire coloca o homem no panorama de suas relações com o mundo. A referência ao homem abstração é no sentido de que o homem é considerado solto, sozinho e solitário, bem como, desligado do mundo. Na mesma linha deve ser entendido o mundo abstração.

O homem não é considerado um ser depositário dos conhecimentos existentes em um mundo pronto. Ele é colocado no plano de suas interações com o mundo, e na proporção em que cria consciência do mundo no qual se encontra inserido torna-se capaz de transformá-lo pela criatividade movida pelos desafios presentes nesse mundo.

Enfim, o homem não é visto apenas como um objeto que precisa ser adaptado às necessidades de um mundo que existe previamente e para o qual ele não contribuiu. O homem é percebido como sujeito do processo, portanto,

tendo a capacidade de transformar a realidade de acordo com suas necessidades.

Da nossa parte, não acreditamos que as empresas contemporâneas consigam ser competitivas tendo como modelo o homem abstrato. Na verdade, só o homem crítico poderá ser criativo, ágil, flexível e comprometido em patamares adequados para manter as empresas nos níveis de produtividade exigidos pela economia globalizada.

O processo de globalização é fundamentado na revolução científico-tecnológica (Santos, 1995). As novas tecnologias estão reduzindo os níveis de emprego nos setores tradicionais da economia - agricultura, indústria e serviços. As necessidades do mercado de trabalho estão crescendo somente entre profissionais empreendedores, cientistas, técnicos altamente especializados, profissionais da informática, educadores e consultores. Todos trabalhadores do setor do conhecimento (Rifkin, 1995).

No atual contexto, as organizações demitem os trabalhadores defasados tecnologicamente e só admitem, mesmo que em muitos casos temporariamente, profissionais com excepcional nível de qualificação. Isto quer dizer que, geralmente, só estão sempre disponíveis oportunidades de trabalho para os talentos. Por outro lado, se existe a necessidade de captar talentos no mercado torna-se óbvia a preocupação em manter os que já estão na empresa.

Estudos recentes têm colocado ênfase na gestão empresarial cooperativa, responsável pelo milagre econômico japonês (Santos, 1995). A globalização da economia impôs a internacionalização do modelo de gestão organizacional pelo método da Qualidade Total, no qual se pressupõe maior grau

de participação dos trabalhadores. Inclusive, com autonomia sobre o processo de trabalho sob sua responsabilidade. O foco do controle desloca-se da eficiência para a eficácia, ou seja, sai do processo de trabalho para os resultados. Em outra vertente, surge a criação e melhorias de processos de trabalho centrados na necessidade de satisfazer o cliente, e não o chefe, caso haja conflitos de interesses.

Estes processos são desenhados para a atuação de equipes de trabalho, o que diminui o conteúdo pessoal da decisão gerencial e em contrapartida aumenta a responsabilidade dos técnicos (Santos, 1995). A maior responsabilidade no processo decisório e a flexibilidade da produção de bens e serviços exigem trabalhadores com conhecimentos mais amplos, no mínimo, em termos do processo produtivo.

De acordo com Peters (1989, p. 282), *“Não há limites para a capacidade de contribuir, por parte de uma pessoa adequadamente selecionada, bem treinada, corretamente apoiada e, acima de tudo, comprometida.”* No que se refere ao processo de seleção de pessoal, a atenção deve voltar-se para a identificação dos valores do cargo a ser ocupado e a procura da presença deles nos candidatos. É bom frisar que o autor não fala de habilidades, e sim, de valores.

As habilidades requeridas pelo cargo podem ser rapidamente desenvolvidas se o candidato possui visão de mundo e valores pessoais compatíveis com a função a ser desempenhada, sem contar que estimular e manter habilidades específicas é mais fácil do que introjetar novos valores nas pessoas.

Por exemplo, Peters afirma que não existe um bom plano estratégico, o que existe é um bom processo de planejamento estratégico. Para isto, é necessário que haja o envolvimento de todos, requer que se pense e debata muito e se enfatize o desenvolvimento de aptidões estratégicas, dentre outras características. À vista disto, é aconselhável contratar pessoas que tenham o pensar estratégico como um valor central de sua vida e desenvolver nelas habilidades estratégicas. Muito mais difícil é contratar um profissional com um pensar repetitivo e fazer com que ele aprenda a pensar e agir estrategicamente.

De outro ângulo, Peter Drucker analisa o papel a ser desempenhado pelo trabalhador da sociedade do conhecimento e defende seu posicionamento da maneira a seguir.

*Especificamente falando, os empregados de todos os níveis, desde o mais baixo até o mais elevado, precisam ser tomados genuinamente responsáveis pelos assuntos da comunidade de trabalho, inclusive pela formulação e implantação de programas de benefícios. Deve ser responsável pelo seu próprio trabalho; deve administrar-se por objetivos e autocontrole; deve tomar-se responsável pelo constante aperfeiçoamento de toda a operação (o que os japoneses chamam de "aprendizado contínuo"); deve partilhar da responsabilidade de resolver e estabelecer as metas e objetivos da organização; e deve participar das decisões da empresa (Drucker, 1980, p. 175).*

Isto dito, quando imaginamos o homem desenhado pelas necessidades das empresas transnacionais, nos ocorre que a educação não cumprirá a missão de produzir pessoas com a qualificação almejada pelas organizações se ficar reduzida à educação técnica, ou seja, se iluminar somente a dimensão dos conceitos, métodos e técnicas de execução do trabalho.

É essencial que o processo educacional seja ampliado para abranger o autodesenvolvimento. Não só para compreender e atuar no comportamento humano, mas, também contemplando o desenvolvimento de habilidades para



compreender a organização como um sistema aberto, que evolui historicamente e possui um futuro pensado estrategicamente.

A educação promove o autogoverno e o desfrute da vida com plenitude (Galbraith, 1996). A educação no trabalho é a alavanca para o aumento da produtividade e da satisfação humana, promovendo a utilização do pleno potencial das pessoas e a liberação da criatividade, permitindo, assim, aos profissionais gozarem de todas as possibilidades do ato de trabalhar.

O presente capítulo buscou apresentar as atuais necessidades organizacionais como determinante do papel e da filosofia de atuação do órgão de DRH; mostramos as visões de alguns autores sobre a questão dos aprendizados individual e coletivo nas empresas; expomos as habilidades organizacionais e de liderança, com ênfase nas habilidades intelectuais e de promoção de significados; defendemos uma pedagogia na empresa que se fundamente no pensamento crítico e na redefinição do local de trabalho; Por fim, identificamos o papel do trabalhador na sociedade do conhecimento.

## ***CAPÍTULO 4***

### **A EDUCAÇÃO PARA O SIGNIFICADO**

O presente capítulo apresenta como a educação exclusivamente técnica constrói a percepção de que a recompensa financeira é, apesar de ser subjetiva, o objetivo dos profissionais alienados em relação a si mesmos, ao trabalho que realizam e ao contexto onde desempenham suas atividades. Em seguida, trata a questão da educação para a vida, pela qual os trabalhadores podem alcançar sentidos para si próprios, para suas atividades e para as organizações onde trabalham.

#### **4.1 - A Remuneração como um Fim**

Max Weber, quando examina as categorias fundamentais da autoridade racional legal no modelo de gestão burocrático, diz que o cargo é regulamentado por normas técnicas e considerando a racionalidade organizacional como pressuposto, a especialização em tarefas é fundamental. Assim, excetuando escolhas de natureza política, só demonstrando adequado preparo técnico especializado é possível as pessoas serem percebidas como

qualificadas para o exercício de funções na organização, bem como para assumirem cargos mais importantes na hierarquia.

Os cargos são organizados de maneira contínua e hierarquizada, cada um possuindo um conjunto específico de competências técnicas. A carreira do indivíduo é estruturada em termos dessa sequência de cargos e abrange a permanência dele desde a admissão no sistema até a aposentadoria. A ascensão funcional vertical, ou seja, as promoções, são baseadas nos critérios de tempo de serviço, competência técnica e disciplina.

No caso das promoções horizontais por tempo de serviço, os aumentos de salário proporcionados pela conquista de níveis dentro do mesmo cargo, os parâmetros são o tempo de serviço e a disciplina. Em outra vertente, a remuneração é fixada por critérios de tempo na organização e pelo cargo ocupado. Ela aumenta na proporção em que as competências técnicas exigidas são mais complexas e o tempo de exercício no cargo é maior (Campos, 1966).

A variável tempo não é controlada pelo funcionário. Então, para ser melhor recompensado é necessário obedecer a uma rígida disciplina e manter contínuo aprendizado de técnicas para ascender a postos hierárquicos mais elevados. Encontramos aí um forte motivo para a procura da educação técnica, sendo esta transformada, assim, em mecanismo de geração de comportamentos motivados pela possibilidade de obtenção de maior recompensa financeira. Assim, esta é vista como um fim em si mesma - o significado do trabalho é reduzido ao esforço para aumentar as recompensas financeiras - e a educação técnica é um meio percebido para aumentá-la.

Outro tipo de educação que quase não é procurado pelos profissionais, por não ser percebida quando aplicar, como, e nem a correspondente recompensa, é a educação centrada na compreensão da organização onde eles trabalham. Na verdade, aumentar a consciência crítica em relação à realidade vivida pode trazer dificuldades. Uma delas é tornar-se uma pessoa-problema por perceber que as coisas não são exatamente como propaladas no discurso oficial, ou que podem ser diferentes para melhor e para todos, inclusive para a empresa. E, em consequência disso, assumir uma postura crítica em relação ao poder constituído. Sendo assim, as recompensas tendem a ser negativas.

Outra dificuldade é perceber as contradições internas e externas e manter uma concordância cínica, aumentando, dessa forma, o sofrimento por estar nessa condição e não querer ou não poder abrir mão das recompensas financeiras do sistema. Desempenhando na prática um papel completamente dissociado de suas convicções pessoais, condição que determina uma falsa participação e um nível de comprometimento que não consegue ultrapassar o discurso, que por ser vazio não encontra ressonância em ninguém, nem em si mesmo.

A tendência será no sentido de afastar-se da fonte de sofrimento: a dissonância cognitiva entre seus próprios valores e a diferença entre os valores do discurso e das práticas organizacionais. Assumindo e praticando decisões superiores sem a menor análise crítica, assim, desenvolvendo um quadro de alienação cada vez mais aprofundado. Tal fato possui repercussões além do terreno pessoal, pois nos campos da capacidade de soluções de problemas, da criatividade e na tomada de decisões estratégicas, a ausência de análise crítica impõe impactos negativos importantes.

Na intenção de examinar a questão da alienação e suas implicações, apresentamos o pensamento de Fromm (1983, p.124) sobre o tema.

*Entendemos por alienação um modo de experiência em que a pessoa se sente como um estranho. Poder-se-ia dizer que a pessoa se alienou de si mesma. Não se sente como centro de seu mundo, como criadora de seus próprios atos, tendo sido os seus atos e as conseqüências destes transformados em seus senhores, aos quais obedece e aos quais quicá adora. A pessoa alienada não tem contato consigo mesma e também não o tem com nenhuma outra pessoa. Percebe a si mesmo e os demais como são percebidas as coisas: com os sentidos e com o senso comum, mas, ao mesmo tempo, sem relacionar-se produtivamente consigo mesma e com o mundo exterior.*

Refletindo sobre a compreensão de Fromm, percebemos o sistema burocrático como uma máquina produtora de alienados. Dado que um conceito central do seu arcabouço teórico é a impessoalidade. Na dinâmica da gestão burocrática o indivíduo desempenha um papel previamente preparado por outros, para ser reproduzido de maneira padronizada, que foi definida por outros, e em hora e local determinado por outros. Além de Conviver com estranhos outros e sendo disciplinado por superiores outros. Parece óbvio que se sinta como um estranho dentro do próprio corpo, o mesmo ocorrendo em relação ao seu trabalho e com a empresa em que realiza suas atividades produtivas.

A recompensa financeira, a face subjetiva do trabalho, é a conseqüência objetiva da prática de atos alienados executados no processo produtivo da empresa. Então, de acordo com Fromm, o dinheiro se transforma em seu senhor, que será obedecido e até adorado numa devoção religiosa. A pessoa empregará todos os meios que se fizerem necessários para alcançar o seu objetivo. Dito de outra maneira, ela faz qualquer coisa para manter e ganhar mais recompensas financeiras. O fim justifica os meios, mesmo sendo esses condenáveis eticamente. Até porque a ética referencial é aquela em que o que

realmente importa é o sucesso financeiro. A vitória final justifica todos os meios usados na caminhada.

É importante ressaltar que somente os outros percebem que os meios usados não encontram respaldo na ética. O alienado tem a sua ética particular: a ética do sucesso financeiro, e é dessa perspectiva que compreende seus atos. Para ele, sem sombra de dúvidas, as estratégias e ações empreendidas foram corretas, pois a vitória foi alcançada. Ainda mais, elas devem servir de exemplo a ser seguido por todos que desejem atingir o sucesso naquela instituição. Desta perspectiva, podemos entender que a realização de um trabalho alienado numa estrutura alienante é um fator importante na formação de comportamentos motivados por ganhos financeiros.

Não são gerados comprometimentos entre o criador e a criatura, e em decorrência são formadas pessoas desmotivadas com o trabalho em si. A ligação é com a recompensa pelo resultado alcançado. O que nos leva a pensar que, se o sistema permitir, os cuidados com os custos não serão dos maiores, o que importa é atingir a meta, porque ela é a causa da recompensa esperada.

Segundo Pagès (1987, p.108), *“O que conta não é a ação, menos ainda a criação, mas o sucesso medido em termos contábeis.”* Como o agir não tem a devida valorização, cabe lembrar que é na ação que a ética materializa-se, portanto, a ética não conta, exceto a ética do sucesso financeiro. Por outro ângulo, quanto à criação não há porque se preocupar, pois o sistema fornecerá as mais novas e sofisticadas fórmulas prontas.

O homem deixa de ser a medida de todas as coisas, passando a ser medido e a ter uma só medida para todas as coisas: o dinheiro

Simon (1981, p. 94) ilumina o tema quando cita Stone *"A organização cujo sistema de promoções valorize essencialmente a antigüidade será menos produtiva do que a que condiciona a promoção a algum índice de produção."* Ora, se a motivação fosse com a realização da tarefa em si, a existência de índices de produção seria irrelevante, pois já estaria sendo produzido o máximo possível nas condições dadas. O fato da produção ser influenciada positivamente pela existência de parâmetros de produtividade para a promoção, denuncia que as pessoas não estariam produzindo o máximo permitido pelo processo instalado, demonstrando assim fraca motivação com a produção em si e forte comportamento motivado com o aumento da recompensa econômica.

Observando o assunto por outro prisma, se uma empresa está operando com um sistema de salários fixos, caso introduza uma política de incentivos salariais geralmente teremos aumento na produção. Por outro lado, haverá um decréscimo na produtividade se os incentivos estiverem presentes e forem retirados. Quando as pessoas são contratadas por salário fixo controla-se a atividade, mas não a velocidade do desempenho (Simon, 1981). O ritmo é ditado pelo aumento da recompensa financeira; quanto maior a recompensa, maior tenderá a ser o ritmo.

Nesta linha de raciocínio, Pagès (1987) mostra um estudo realizado em uma grande multinacional, onde este mecanismo é usado à exaustão, impregnando a percepção do salário, o ato e a organização do trabalho. A atenção do trabalhador é desfocada da qualidade do produto final, ele é induzido a uma permanente mobilização em função do correspondente abstrato do trabalho: a recompensa financeira. Abstrato no sentido de não fazer parte do produto criado pela pessoa. O trabalhador não produz dinheiro, recebe dinheiro

pela sua criação - troca as qualidades do seu produto por quantidades de dinheiro - assim mesmo, produz todos os dias e recebe, geralmente, ao final do mês um papel dizendo que tem certa quantia de dinheiro em algum banco. Agora, com os cartões de crédito pode pagar todas as suas contas e não pegar no papel moeda. A recompensa pelo trabalho ficou mais abstrata ainda, é possível ser usada sem sequer precisar ser vista e tocada.

Maior recompensa financeira passa a ser a grande busca do profissional alienado: sempre *ter* mais, nem que para isso *seja* cada vez menos. É o resultado dessa enorme e eficiente estrutura pedagógica, que é a organização. Passando e repassando estruturas e conteúdos ideológicos em todos os momentos de interação com o indivíduo.

Simon afirma que, (1981, p.138) "*Quanto maior a quantidade de recompensas oferecidas pela organização (em termos de status ou dinheiro), menor o conflito entre o cargo e a auto-imagem do indivíduo.*" Na verdade, entendemos que o conflito não é menor, pois a forma de minimizar a situação é exercer um cargo mais próximo da própria auto-imagem ou modificar a auto-imagem da pessoa - por meio da educação - para uma concepção mais próxima do cargo. Então, entendemos que o conflito é mantido submerso pela força da recompensa financeira e pela existência de uma educação predominantemente técnica-profissionalizante.

A ausência da educação voltada para o autodesenvolvimento não permite uma definição clara da própria auto-imagem do indivíduo. Desse jeito fica fácil abdicar de uma pseudo auto-imagem em troca de vantagens financeiras, até porque essa auto-imagem é profundamente conjugada com a imagem da



organização. O sucesso da instituição é o seu próprio sucesso, o que muitas das vezes não é verdade.

As grandes empresas, principalmente, tendem a substituir o pensamento das pessoas pela disciplina. Não persistem dúvidas quanto a importância de todos desempenharem suas responsabilidades buscando somar esforços para o alcance de objetivos comuns, é isto que torna possível a existência das empresas. Porém, do ponto de vista da criatividade o desastre é total, qualquer indivíduo que veja uma fraqueza ou uma necessidade de mudança pode ser considerada como desagregador, individualista, teórico, ou até mesmo irresponsável (Galbraith, 1996).

Galbraith fornece pistas para que identifiquemos, talvez o maior dilema da organização contemporânea: conseguir o máximo de disciplina com o máximo de criatividade. Este é um verdadeiro dilema se desejarmos os dois ao mesmo tempo; não há possibilidade de maximizar um sem minimizar o outro. No entanto, é possível ter o máximo de ambos, só que em momentos diferentes. Podemos ter o máximo de participação e criatividade no processo decisório e na resolução de problemas e o máximo de disciplina e persistência na execução do conteúdo da decisão tomada pela equipe.

É importante deixar clara a diferença entre conformista e disciplinado. Entendemos que Galbraith se refere ao conformista, porque diz da substituição do pensamento criativo pelo processo disciplinador, a ponto de impedir a percepção de outras alternativas que não sejam as previstas pelo sistema. Por outro lado, o disciplinado pode ter intactas todas as suas faculdades críticas, aguardando a hora certa para se manifestar sem afrontar a hierarquia organizacional, com isso, preservando a própria sobrevivência e a do sistema.

Sem soluções criativas as estruturas tendem a repetir as soluções que deram certo no passado, levando a empresa a ser superada pelas mudanças nas forças externas presentes no meio ambiente. Enfim, o conformista ao contrário do disciplinado não é capaz de contribuir com o ajuste da empresa caso venha a ser alterado o conjunto de pressões sofridas e exercidas pela organização.

Pelo visto, o esforço no sentido de aumentar sempre as recompensas financeiras resulta da alienação produzida pela divisão do trabalho, pelos mecanismos de promoção e incentivos, pela impessoalidade das relações e pela disciplina rígida. Portanto, a educação técnica fortalece o comportamento motivado pela busca de ganhos financeiros, já que não tem como proposta aumentar a consciência crítica do indivíduo em relação à si mesmo e à organização, e sim, robustecer ainda mais esses processos alienantes, no instante em que se preocupa exclusivamente com o aprender *como fazer*, que é uma exigência do sistema burocrático para ganhar mais recompensas, deixando sem resposta o *por que*, *para que* e *a serviço de quem fazer*.

#### **4.2 - A Educação para a Vida**

A educação técnica prepara a pessoa para executar rotinas de trabalho, enquanto que as educações pessoal e organizacional a instrumentaliza para a vida. Nestes dois últimos tipos de educação, o objetivo central é a procura é pelo significado. Quem sou eu? qual a minha missão? quais são os meus valores e crenças? quais são os meus talentos? em que atividades obtenho mais prazer e dou a minha melhor contribuição? a realidade a qual estou inserido é assim mesmo? pode ser diferente? onde posso contribuir? quais as minhas responsabilidades no processo de mudança? por que queremos mudar?

Estas questões nunca são respondidas de forma definitiva. As respostas são sempre provisórias porque o grau de compreensão de si e do mundo está diretamente ligado aos conteúdos teóricos e práticos dominados pela pessoa naquele momento. À medida em que o processo de aprendizagem avança há um natural amadurecimento e fortalecimento de percepções, como também podem ser realizadas revisões nas interpretações atuais. É um eterno fluir entre o aprender a aprender e o aprender a desaprender, aprende-se para desaprender e desaprende-se para aprender.

A educação para a vida pode habilitar a pessoa para a participação concreta e crítica nos acontecimentos organizacionais e comunitários. Ela desenvolve a flexibilidade e possibilita a potencialização do indivíduo, ao permitir sua exteriorização e conseqüente individualização pelo processo criativo. Desta perspectiva, é natural que haja um nível mais elevado de satisfação consigo mesmo, com o trabalho e com a organização.

Em decorrência, podemos ter a formação de uma tendência para a geração da motivação pelo trabalho em si, como parte de um projeto de vida pessoal, e pela compreensão e participação crítica na vida organizacional.

#### **4.3 - Os Significados de Si e da Profissão**

Para Bennis (1995), a visão compartilhada entre duas empresas é o elemento mais importante para o sucesso de *joint-ventures*. Considerando que uma delas não tem a sua própria visão, missão e objetivos, como demonstrar as possibilidades de ganhos mútuos numa possível aliança? Em complemento, Bridges (1995) aconselha que a pessoa se veja como um negócio, ela deve agir como uma empresa sólida, estabelecendo negócio, visão, missão, valores e

objetivos estratégicos pessoais e profissionais. Neste sentido, Bennis (1995) preconiza a visão como o futuro sustentáculo da liderança exercida com base em valores e objetivos compartilhados.

Portanto, como uma organização pode demonstrar que é bom para o indivíduo trabalhar nela, e este pode deixar claro que é bom para a empresa continuar com ele, se um deles ou ambos não têm uma visão claramente delineada? Além disso, é impraticável a liderança que as empresas estão precisando para sobreviver se não é possível compartilhar valores e objetivos.

Dado que partilhar envolve consciência de posse e de utilidade da coisa possuída, não será formada uma parceria se uma das partes envolvidas desconhece o que é, o que quer e em que pode contribuir ou precisa de ajuda. Fato essencial em se tratando de talentos, pois estes podem escolher dentre várias possibilidades de parcerias, e, certamente, vai escolher para trabalhar a empresa que puder responder claramente a essas questões. Principalmente, se o trabalho que vai realizar tem significado para ele e se vai proporcionar desenvolvimento humano em sua várias dimensões.

Nesse caso, é condição medular que a pessoa identifique seus valores, crenças e atitudes, para estabelecer a sua superestrutura estratégico-cognitiva, ou seja, visão, missão, objetivos estratégicos e pontos fortes e fracos, enfim, seu projeto de vida. Com isto, haverá clareza no campo das possibilidades de suas reais contribuições e no que deseja receber concretamente da organização. Assim, equacionando uma das maiores fontes de frustração do ambiente empresarial: a dissonância entre as expectativas da instituição em relação ao indivíduo e vice-versa.

Nadler (1994), ao examinar a arquitetura organizacional capaz de atender às necessidades ditadas pelo mercado globalizado, diz que os valores organizacionais devem contemplar a partilha, a colaboração, a confiança e a autoridade fundamentada no conhecimento. Esta afirmação contraria frontalmente as práticas burocráticas da impessoalidade, defesa do território, controle e autoridade das posições estabelecida pelos cargos. Seguindo adiante, o autor declara a necessidade de integrar *“as atitudes e valores das pessoas e as novas estruturas, processos e tecnologia”* (Nadler, 1994, p. 22).

O fortalecimento do papel dos clientes, com a orientação das empresas para a satisfação de suas necessidades, deslocou mais poder para a base da pirâmide hierárquica. Desta forma, permitindo o aumento da flexibilidade e da agilidade dos processos organizacionais. Este fato elevou a consciência dos dirigentes no sentido de perceberem que os resultados estão intrinsecamente relacionados com a motivação dos funcionários, sendo esta aquecida pela maior compreensão do significado do trabalho realizado (Nadler, 1994).

Isto posto, buscamos em Schumacher (1983) um entendimento sobre o papel da educação pessoal. Para o autor, essa educação objetiva transmitir valores e orientar as pessoas no sentido do encontro de rumos para suas vidas. Não se discute o valor da educação técnica, porém esta deve vir em segundo lugar, considerando o grande risco de disponibilizar muitos poderes para pessoas que não sabem como usá-lo. Prossegue o autor, valores não são fórmulas ou dogmas, são as estruturas cognitivas com as quais pensamos e sentimos *“como instrumentos que são para vermos, interpretarmos e vivenciarmos o mundo que nos cerca. Quando pensamos, não nos limitamos a pensar: pensamos com as nossa idéias”* (Schumacher, 1983, p.70).

À vista disto, entendemos que sem um processo educacional direcionado para o desenvolvimento de habilidades pessoais - a educação pessoal - o indivíduo não encontra um significado para si e um caminho a seguir. Logo, não saberá se o que faz a ajuda a chegar onde nem ela mesmo sabe. Ele é alienado em relação a si mesmo.

Compreendemos que para garantir o retorno do investimento a ser realizado na educação técnica, torna-se imprescindível também investir na educação pessoal, para fazer com que as pessoas possam descobrir em que precisam ser ajudadas, até mesmo em suas necessidades de aperfeiçoamento técnico. A não ser que se assuma a posição ingênua de pensar que a empresa sabe em quê, com que extensão e profundidade, e como todos os indivíduos devem ser treinados. Corroborando com esta visão, Freire (1990, p. 28) anuncia *“O homem deve ser o sujeito de sua própria educação. Não pode ser objeto dela. Por isso, ninguém educa ninguém.”*

Na mesma direção, Drucker (1991, p. 210) afirma que:

*Nenhuma instituição educacional - nem mesmo uma escola de pós-graduação em administração - procura transmitir a seus alunos as habilidades básicas que eles devem possuir para ser membros eficazes de uma organização: a capacidade de apresentar idéias oralmente e por escrito (com concisão, simplicidade e clareza); a capacidade de trabalhar junto com outras pessoas; a capacidade de modelar e dirigir o próprio trabalho, contribuição e carreira; e, de uma maneira geral, a capacidade de transformar a organização num instrumento de suas próprias aspirações, realizações e aplicação de valores. Estas capacidades, por sinal, são basicamente as mesmas mencionadas por Sócrates nos Diálogos de Platão 2.500 anos atrás como sendo a chave para a vida valer a pena ser vivida.*

Adotando o pensamento de Drucker, podemos inferir que para dispor de pessoal eficaz deve a organização investir num tipo de educação que certamente não é a exclusivamente técnica. É nítida, no seu discurso, a

necessidade do desenvolvimento de habilidades para lidar com estruturas de valores, idéias filosóficas, métodos, processos e estruturas organizacionais.

No mesmo rumo do entendimento de Drucker, Freire (1990, p. 30) declara que *“Quando um homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções.”* A condição básica de conhecer o ambiente a sua volta só faz sentido se observada uma condição anterior: o conhecimento de si. É centrado em si, ou seja, no conjunto de valores proporcionadores da compreensão de si mesmo que o indivíduo elabora entendimentos sobre a sua realidade.

Partindo deste ponto, para que a pessoa possa participar efetivamente do levantamento de hipóteses e solução dos problemas da atividade que desenvolve e da organização em geral, é imprescindível que encontre um significado para si e para a ambiência organizacional. Fato possível a partir de um processo orientado pelas educações pessoal e organizacional, que se constituem na porta de entrada para o desenvolvimento de comportamentos motivados pelas percepções da importância do trabalho realizado para o desenvolvimento do indivíduo, e da contribuição pessoal para a construção da organização.

Reforçando este argumento, Galbraith e Lawler III (1995, p.162) relatam que, *“Os indivíduos precisam conhecer não apenas os aspectos econômicos do negócio como também precisam ser providos de treinamento que apoie sua compreensão do controle do processo de trabalho e seu fluxo.”* Acrescenta Motta (1995), é preciso caminhar no rumo da autonomia do pensar e do agir para que os indivíduos possam dar sua melhor contribuição.

Katz e Kahn (1978) consideram que a possibilidade de tomar decisões sobre seu próprio comportamento é a base para a identificação com o cargo desempenhado pela pessoa, daí surgindo as condições para o crescimento da satisfação com as atividades desenvolvidas. Em consequência, é essa autonomia que induz melhorias na quantidade e qualidade de resultados. A possibilidade de poder desenhar o próprio papel permite que a aproximação das características do cargo com a auto-imagem da pessoa aconteça naturalmente, dando condições para que haja o aumento do grau de satisfação como o trabalho realizado (Simon, 1981).

É importante frisar que não estamos tratando do conceito de enriquecimento de cargo, ou seja, de aumentar o leque de tarefas que o indivíduo pode desenvolver. Isto por si só não contribui, pois podemos ter uma frente maior de possibilidades baseadas em trabalhos que a pessoa não se identifica. O negócio aqui é fazer o que a pessoa gosta, o que tem significado para a pessoa.

Nesta mesma linha de argumentação, Davis (1992) afirma que, desenvolver trabalhos relativos a cargo significantes são fundamentais para afirmação da auto-imagem da pessoa. Acrescenta ainda, indivíduos comprometidos profissionalmente buscam o autodesenvolvimento e o desenvolvimento profissional, gostam de participar do processo decisório e respeitam a ética profissional. Em outras palavras, procuram o desenvolvimento humano por meio das educações técnica, pessoal e organizacional.

Em síntese, conforme Drucker (1991), a educação deve visar o desenvolvimento de empreendedores, e, para isto, a atenção necessita ser alinhada com o aperfeiçoamento do talento individual, oportunizando, assim,



excelentes desempenhos naquilo que se proponham fazer. Contudo, educar para compreender e se comprometer com valores morais é fundamental, bem como para perceber interações entre pessoas, equipes e organizações; estabelecendo correlações entre a compreensão da formação histórica do presente e sua influências como fatores determinantes de tendências em processo de mudança para futuros cenários.

Enfim, percebemos que as educações pessoal e organizacional são os meios pelos quais nós desenvolvemos a compreensão de quem somos, para onde queremos ir, com quem e o que desejamos fazer nessa caminhada. É a fonte de inspiração para que encontremos nossos significados, além disso, é imprescindível para a compreensão do que fazemos e da realidade que se apresenta.

#### **4.4 - Organizações Significantes**

Na visão de Freire (1990), educar não é enquadrar o homem numa dada cultura. Educar é instrumentalizar o homem para que possa conscientemente influir na comunidade em que está inserido. Este processo deve se basear no que ele foi e é, para saber o que será. O futuro está apoiado no passado e se corporifica no presente.

A organização significativa é aquela que possui um processo educacional capaz de gerar seres humanos com habilidades para transformar a si próprio, o seu trabalho e o lugar onde exerce suas atividades. Enfim, proporciona as condições para a superação humana por meio da criatividade.

De outro ângulo, a verdadeira participação da pessoa na organização se materializa quando ela consegue, através do processo criativo, pensar e agir no sentido de introduzir mudanças em si mesmo, na sua tarefa e na organização como um todo. Desta forma, percebendo que ela, o produto do seu trabalho e a empresa são criaturas que ele ajudou a criar.

A participação na modificação de um projeto de vida pessoal ou organizacional, bem como na forma ou conteúdo do trabalho em si, exige dos agentes de mudança o domínio de habilidades para tratar com idéias filosóficas, perceber sistemas em interação, compreender processos e estruturas, avaliar resultados, generalizar a partir de um conjunto de dados e identificar tendências (Sant'Anna, 1996). Bem como, habilidades para compreender e atuar em comportamentos humanos, métodos e aplicação de técnicas em geral.

Estas são habilidades desenvolvidas pelas educações técnica, pessoal e organizacional, portanto, elas possibilitam as motivações com a profissão, consigo mesmo e com a instituição. À medida em que torna possível a compreensão do ato produtivo em si e de suas implicações para si mesmo e para a organização.

É a partir da avaliação dos efeitos de suas ações que a pessoa exerce a criticidade, elabora hipóteses e escolhe a alternativa a ser seguida. Este processo faz com que o indivíduo se identifique com os resultados de suas tarefas, quer seja no âmbito do seu processo de trabalho ou seja no escopo do processo organizacional como um todo.

A existência de organizações significantes é prevista por Katz e Kahn (1978) quando colocam a possibilidade da socialização do indivíduo ser realizada

a partir de valores pessoais integrados a um modelo organizacional sedutor, podendo, assim, concretizar a sua identificação com a missão organizacional.

As pessoas, nesse contexto, não esperam prioritariamente recompensas sociais ou financeiras, e sim, a afirmação de suas auto-identidades, confirmando para si próprias as pessoas que elas acham que são. Além de satisfazer a necessidade de saber quem são, é necessário tornar real as pessoas que desejam vir a ser, como produto do processo dialético entre a construção da empresa e os próprios desenvolvimentos individuais.

Dando continuidade a esta argumentação, Freire (1990) recomenda que para sermos nós mesmos é necessário partir de nossas possibilidades. Não é errado imitar, errado é a falta de autocrítica. Nesse ponto o papel da empresa também é fundamental, pois os modelos de liderança e de gerenciamento do trabalho devem partir das possibilidades reais da cultura organizacional. Senão a educação será realizada em bases falsas, porque estará suportada por valores estranhos ao seio da empresa. Bem como, é imprescindível respeitar a individualidade e o talento, não tentando colocar todos em uma camisa de força de perfis técnicos e gerenciais teóricos e massificados.

Além de respeitar características profissionais individuais é de vital importância o mesmo tratamento para os aspectos pessoais. Este pensamento é defendido por Davis (1992, p.123), quando afirma que:

*Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho. De modo análogo, dado que um cargo é uma parte importante da vida da pessoa, a satisfação no trabalho influencia também o sentimento de satisfação global com a vida de uma pessoa. O resultado é a ocorrência de um efeito de permeação (spillover) em ambas as direções entre as satisfações com o trabalho e com a vida. Em consequência, os administradores podem ter a necessidade de*

*monitorar não somente o cargo e o ambiente de trabalho mais imediato, mas também as atitudes dos empregados em relação a outras partes de suas vidas (...).*

Entendemos monitorar como o processo de tornar consciente para a pessoa as suas atitudes para com a vida pessoal e as repercussões que causam na vida profissional. De qualquer maneira, devido aos efeitos que causam na motivação profissional, fica clara a necessidade que a empresa tem de se ocupar com o desenvolvimento pessoal dos seus funcionários.

Por outro lado, Katz e Kahn (1978) consideram que a motivação para internalizar metas organizacionais acontece quando estas simbolizam seus próprios valores. À vista disto, devemos reconhecer a necessidade da participação do indivíduo na formulação de metas organizacionais e, para isso, se faz imperiosa a educação nos termos que temos apresentado. Pessoas assim motivadas são identificadas como tendo um senso de missão e de comprometimento.

A identificação com missão, valores e objetivos organizacionais é a senha para a geração da motivação institucional. Influência semelhante exerce o conhecimento sobre o funcionamento, a participação na concepção e a utilização dos sistemas e estruturas organizacionais

As instituições vivenciam um intenso e turbulento processo de mudanças. A maior fonte de forças transformadoras não é a necessidade de humanização dos processos e condições de trabalho, é que para sobreviverem elas precisam ser usadas como local de desenvolvimento pessoal e profissional (Bennis, 1995).

O talento é uma pessoa líder no trabalho técnico ou gerencial. Assim compreendendo o papel do talento, fica claro que a inovação deve ocupar a maior parte do seu tempo de agir e pensar. Inovar no sentido de conceber e realizar uma visão, sendo esta a única capacidade que diferencia a liderança dos demais membros da equipe (Bennis, 1995). Amparando esta reflexão, Drucker(1986) relata que o êxito dos inovadores está relacionado com a utilização dos seus pontos fortes. Então, os talentos devem desenvolver cada vez mais as suas capacidades criativas e empreendedoras, apesar de numa empresa tradicional eles serem considerados uns encenqueiro (Bennis, 1995).

Do ponto de vista interno, são os líderes técnicos e gerenciais, os principais responsáveis pelos destinos da empresa, portanto, nada é mais vital do que possuir talentos capazes de conscientemente construírem compromissos consigo mesmo, com as tarefas e com a instituição. Para isso, deve ser uma ocupação estratégica da organização a educação orientada para o domínio de conceitos, valores e técnicas, objetivando os desenvolvimentos organizacional, pessoal e técnico.

Neste capítulo, procuramos relacionar o modo burocrático de gestão com o desenvolvimento da percepção de que a recompensa financeira é compreendida como sendo um fim em si mesma; assim, o esforço para aumentá-la é o que dá significado ao trabalho. Apresentamos um conceito de alienação e suas conseqüências diante da impessoalidade burocrática; mostramos a ética do sucesso financeiro e analisamos a utilização do sistema de recompensas financeiras pelas empresas; comentamos sobre os papéis das educação técnica, pessoal e organizacional; enfocamos a importância de um projeto de vida pessoal para equilibrar as expectativas pessoais e organizacionais; relacionamos as

educações pessoal e organizacional com a redução da alienação e o aumento de produtividade; apresentamos as educações pessoal e organizacional como fonte de inspiração para o encontro de significados do trabalho e da organização; finalmente, descrevemos características da organização significativa e o papel dos talentos.

## **CAPÍTULO 5**

### **EDUCAÇÃO, MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Neste capítulo apresentamos, as idéias de alguns autores sobre o fenômeno da motivação humana para o trabalho, bem como, aspectos relacionados com o papel da educação na construção de comprometimentos de pessoas com suas atividades e com as empresas onde desempenhas suas responsabilidades. Também são comentadas as implicações do processo educacional desalienante na retenção de pessoas nas organizações.

#### **5.1 - Educação e Motivação**

De acordo com Motta (1995, p. 192), *“a motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas”*. Esta percepção focaliza a dimensão interna do indivíduo. Mas, afirma Motta, a motivação também pode ser vista pela perspectiva da dimensão externa. Neste sentido, as teorias preferem chamar a motivação de comportamento motivado, que pressupõem as ações individuais como resultado de fatores externos. Então, podemos imaginar que a

animação do indivíduo para o trabalho nas empresas depende de fatores pessoais e organizacionais.

Nós entendemos que é necessário refletir mais sobre a classificação apresentada. Isto porque a motivação é vista como a energia empregada para concretizar os desejos, valores e desafios, antecipadamente definidos pelo indivíduo, em termos de objetivos e metas capazes de provocar a liberação dessa energia. É claro que o esforço é realizado na esperança de torná-los concretos.

Por outro lado, o comportamento é motivado quando são realizados objetivos não desejados pelos trabalhadores, porém, mesmo assim, impostos pela organização, e, por isso, não encontram ressonância no interior das pessoas.

Mas, independente de ser motivação ou comportamento motivado, o resultado exterior é o mesmo. As pessoas empregam energia para atingir objetivos e, por isso, receberem algum tipo de recompensa, ainda que para isso tenham que realizar tarefas desagradáveis em nome de receber algo para satisfazer seus desejos. A diferença está no grau de prazer sentido durante a realização das atividades. E, é claro, na intensidade do comprometimento da pessoa com a realização da tarefa em si e com os resultados alcançados.

Ainda segundo o mesmo autor, as teorias da motivação podem ser classificadas de acordo com as seguintes correntes: das necessidades, das intenções e expectativas e dos estímulos externos. As teorias das necessidades afirmam que o homem está sempre buscando algo para satisfazer suas necessidades. As teorias das intenções e expectativas dizem que o indivíduo tem metas que almeja alcançar e age intencionalmente conforme suas percepções da realidade. A expectativa é no sentido de que o resultado a ser alcançado é



compensador. Por último, as teorias dos estímulos externos colocam o comportamento humano como causa de consequências positivas ou negativas.

Isto dito, percebemos que a educação pode modificar a natureza e o grau de motivação dos indivíduos, porque as teorias existentes sobre o assunto pressupõem que as pessoas possuem necessidades, intenções e expectativas, e são influenciadas por estímulos externos. É cristalino que essas variáveis são frutos da capacidade que elas possuem atualmente para compreender a si próprio, ao trabalho que realizam e ao mundo que as cercam, enfim, do seu grau de alienação.

À medida que a educação vai desenvolvendo - desalienando - as pessoas, seus processos internos vão sendo modificados, bem como seus modelos mentais de interpretação da realidade. Portanto, com o processo educacional é possível interferir ou criar novos fatores internos, porque a aprendizagem modifica ou cria estruturas cognitivas e emocionais, fazendo com que surjam outras possibilidades de motivação.

O mesmo ocorre com os estímulos externos, pois serão alvo de novas interpretações promovidas pela construção de outros modelos mentais de compreensão da realidade, podendo ser encarados como motivadores os estímulos que antes não eram, bem como podem ser percebidos novos estímulos.

A educação técnica abre outras perspectivas na realização das tarefas, a educação pessoal mostra diferentes possibilidades individuais a serem exploradas e a educação organizacional proporciona novas visões e caminhos a serem percorridos na previsão, na organização, no controle e na avaliação do

trabalho. Portanto, a educação no trabalho proporciona o surgimento de oportunidades de motivação que antes não eram percebidas ou não eram compreendidas dessa forma.

Assim, são descobertas necessidades e novos possíveis objetivos pessoais, bem como novas maneiras de sentir-se recompensado pelo desempenho, ou as atuais formas são vistas de outro ângulo, o que pode modificar o estado de motivação das pessoas.

Conforme Bergamini (1980, p. 128), *“Parece não haver mais dúvida, de acordo com muitas pesquisas feitas sobre o assunto, que as pessoas procuram ativamente oportunidades de satisfazerem suas próprias necessidades pessoais e chegarem aos seus próprios objetivos dentro do contexto do trabalho.”* Na afirmação da autora fica claro que a pessoa tem consciência de suas necessidades e objetivos. Acontece que esses atuais objetivos podem ser percebidos como impossíveis de alcançar no atual contexto organizacional, portanto, neste caso, é natural esperar-se frustração e desmotivação. Porém, o processo educacional pode capacitar a pessoa para descobrir novos objetivos individuais e respectivas recompensas satisfatórias na presente ambiência institucional.

Porter (*In* Bergamini, 1980) afirma que a melhor condição para o surgimento de forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender às expectativas organizacionais, bem como, os recursos disponibilizados pela organização são adequados para atender as necessidades e objetivos individuais.

O processo de integração entre o indivíduo e a organização é alcançado pela satisfação mútua de objetivos individuais e organizacionais. Assim sendo, a motivação de indivíduos em processos educacionais pode florescer por meio da habilidade de encontrar formas criativas para realizar objetivos organizacionais e conseguir satisfazer, também, seus objetivos pessoais.

Considerando o que foi visto, percebemos que os indivíduos podem apresentar três fontes de energia para promover a motivação ou a realização de comportamentos motivados para o trabalho: recompensas financeiras, satisfação de objetivos pessoais e satisfação de objetivos coletivos.

À vista disso, temos a motivação ou comportamento motivado para o trabalho por esperança de recompensas financeiras crescentes, e estas exigências podem ser satisfeitas pela empresa. Não resta dúvida que essa é uma fonte de energia localizada fora da pessoa e sob controle da organização. No entanto, a sua eficácia depende do significado que os indivíduos dão para ela, portanto, é consequência do tipo de educação ao qual foram submetidos.

O trabalhador pode ter como um valor pessoal a recompensa financeira e esta ser encarada como o principal resultado das tarefas que realiza. Por isto ele fica motivado, ou apresenta comportamento motivado pelo fato da recompensa financeira compensar a frustração de agir contra suas crenças pessoais.

É importante ressaltar que uma condição externa só é capaz de produzir comportamento motivado se existirem nas pessoas as estruturas cognitivas adequadas. Ou seja, a organização só pode provocar o aparecimento do comportamento motivado - manipular as pessoas - se oferecer as condições

concretas para a realização, dentro ou fora do trabalho, de aspirações previamente existentes nos indivíduos. Essas aspirações foram formadas pelas estruturas de idéias-valores construídas pelo processo educacional do qual participaram. A exceção é verificada quando a empresa altera a estrutura de valores dos indivíduos por meio da educação.

De outra parte, temos a motivação para o trabalho pela expectativa de satisfação de objetivos individuais, que vão além de recompensas financeiras justas e podem ser atendidos pela organização. Desta vez a educação entra como fator determinante na capacidade da pessoa identificar possibilidades e escolher os objetivos pessoais que deseja alcançar.

Neste caso, a vontade de trabalhar pode ser a resultante do somatório das condições subjetivas estabelecidas pelos indivíduos e as condições objetivas para a concretização de metas individuais proporcionadas pela organização. Assim, por meio da educação, a organização pode promover o aparecimento da motivação. E, através de sistemas, processos, instrumentos e outros recursos, pode possibilitar as condições concretas para a exteriorização de comportamentos caracterizados como motivados.

Por fim, temos a motivação para o trabalho pela esperança de satisfação pelo alcance de objetivos coletivos.

Segundo Aguiar (1981), a teoria da motivação dos fatores higiênicos de Herzberg limita a realização humana na sua plenitude aos contornos da liberdade, responsabilidade e criatividade na execução de tarefas. No entanto, as estruturas do sistema capitalista e da organização são deixadas intactas, bem como a divisão do aumento da produtividade também com quem a gerou.

Aguiar ainda afirma que tomando como base a teoria de McClelland, que aborda as necessidades de realização, poder e afiliação. As pessoas movidas pela necessidade de realização procuram a excelência e a competência profissional. Essas são as que se desajustam mais facilmente nas organizações burocráticas, enquanto que as motivadas pelas necessidades de poder e afiliação são as que mais se ajustam.

A educação no trabalho permite que a pessoa ultrapasse os limites da teoria de Herzberg, pois capacita o indivíduo para participar da organização e do controle do trabalho, e, em consequência, da construção de estruturas e sistemas organizacionais.

Adicionalmente, a educação no trabalho equilibra as necessidades preconizadas na teoria de McClelland, por capacitar a pessoa para compreender e exercer o poder na organização, independente do modelo de gestão adotado por ela, e para desenvolver habilidades interpessoais permitindo uma interação positiva com as pessoas no trabalho e, desta maneira, satisfazendo suas necessidades de afiliação.

Por outro lado, as necessidades de realização são devidamente fundamentadas na realidade concreta e não em ilusões. Enfim, se as condições atuais não são satisfatórias, tendo como base a educação, os indivíduos podem agir para mudar o contexto, no sentido de tornar possível a satisfação de seus objetivos pessoais.

A educação técnica promove o comportamento motivado por recompensas financeiras ou a motivação se a pessoa tem essa recompensa como valor pessoal. A educação pessoal complementa a educação técnica e

possibilita a motivação para atingir objetivos individuais. Em outra vertente, a educação organizacional complementa as anteriores e promove a motivação institucional com base na parceria para o alcance de objetivos organizacionais.

## **5.2 - Comprometimento Profissional e Retenção de Talentos**

Comprometimento é uma declaração vazia, um nada, se não exigir uma opção consciente da pessoa que se diz comprometida. Dessa forma, o seu discurso é materializado através de fatos concretos (Freire, 1990), e estes só são produzidos por quem é capaz de pensar e agir com autonomia, por quem realmente faz escolhas dentre alternativas possíveis.

Quando considerada a realidade organizacional, vemos claramente que a estrutura burocrática dispensa o pensar e delimita o quê, o como e o quando fazer. Passa um sentimento de imutabilidade de uma realidade formada por partes estanques e autônomas, induzindo, assim, a prática de ações isoladas na esperança de mudar o todo. Desta forma, não se conseguirá mudança alguma, porque é com a mudança da totalidade que as partes são modificadas.

Conforme Freire (1990, p. 21),

*O profissional deve ir ampliando seus conhecimentos em torno do homem, de sua forma de estar sendo no mundo, substituindo por uma visão crítica a visão ingênua da realidade, deformada pelos especialismos estreitos.*

A nossa percepção das palavras do autor é no sentido de que o processo de evolução do comprometimento está estreitamente conjugado com a ampliação da consciência do indivíduo. Na prática, isso acontece na proporção em que a pessoa não se contenta somente com recompensas financeiras, ela

deseja aumentar o conhecimento sobre si mesmo e sobre empresa para poder participar efetivamente da vida organizacional.

Depois de elaborar um significado para si, o indivíduo procura realizar um trabalho que tenha significado, isto é, uma atividade que contribua para o seu desenvolvimento pessoal e profissionalizante. Com isso, aumenta a sua satisfação e, conseqüentemente, a quantidade e a qualidade de suas contribuições.

Após a etapa anterior, o indivíduo busca participar da construção da organização, como meio para que ela tenha significado para si. Motta (1995) diz que a alienação inviabiliza a participação do indivíduo no processo decisório, provocando a impressão de que suas potencialidades e resultados não integram a organização do trabalho. Com isso, perde o empreendimento contribuições concretas, inclusive não proporcionando a realização pessoal e profissional das pessoas.

Assim vendo, a retenção de talentos na organização está diretamente relacionada com a disposição da empresa em desenvolver as habilidades que Drucker (1991) apontou como vitais para as organizações, porém nenhuma escola as ensina, são elas: capacidades de expressar idéias, trabalhar em equipe e autogerenciamento. Em síntese, a retenção de talentos tende a aumentar quando a alienação diminui, e, as educações organizacional, pessoal e técnica são os instrumentos para o alcance deste objetivo.

Para isso, a educação no trabalho precisa mudar de eixo, continuando o ensino de técnicas com o objetivo de preparar talentos, porém, desenvolvendo também habilidades para lidar de maneira produtiva consigo mesmo e com a

organização. Esta mudança na concepção da educação no trabalho provoca transformações na totalidade do sistema empresarial, e certamente gera modificações em todas as variáveis envolvidas na retenção de talentos técnicos ou gerenciais.

A educação técnica recebida pelos talentos não coloca em suas mãos a decisão de se comprometerem estabelecendo fortes vínculos com a empresa, pelo simples motivo de que o estado de alienação em que geralmente se encontram não permite a percepção consciente de outras maneiras de se motivarem, diferentes da atual.

Portanto, melhorar a qualidade do comprometimento dos profissionais é de responsabilidade da empresa, por meio das educações pessoal e organizacional, evitando, assim, o espanto e o sentimento de traição quando seu precioso patrimônio for atraído para outra organização, por algumas vantagens financeiras a mais, que é a lógica do comprometimento na relação burocratizada entre o capital e o trabalho.

As relações de produção no sistema capitalista impõem a recompensa financeira como condição inicial e indispensável para o comprometimento das pessoas com as organizações lucrativas. A razão é óbvia, porque é da venda do trabalho que a pessoa assegura a sua sobrevivência.

A recompensa financeira é explicitada no contrato de trabalho celebrado por ambas as partes. Sendo assim, este tipo de recompensa possui natureza legal. O balizamento da atividade a ser realizada e as expectativas à cerca dos comportamentos de contratado e contratante são previamente definidos. Geralmente, nesse caso, um lado acha que as cláusulas contratuais



estabelecem o máximo que será exigido e o outra acredita que o acordado foi o mínimo. A partir daí a história desses contratos são a história desses conflitos anunciados.

Acreditamos que a recompensa financeira é a maneira mais vulnerável de reter talentos nas organizações, porque para levar o talento basta pagar um pouco mais, e com ele vão altos investimentos em educação, treinamento e experiências importantes para que os novos não repitam os mesmos erros do passado. Os custos distribuídos ao longo do tempo não são percebidos, mas o fato é que são incalculáveis.

Katz e Kahn (1978), apresentam as vantagens e desvantagens da motivação financeira praticada pela maioria das empresas. Quando o sistema de desempenho e recompensas financeiras é bem formulado, eles contribuem para a atração e manutenção das pessoas no sistema. Porém, a efetividade do processo depende de como esta prática é implementada em outras organizações. Se nas outras aparecem mais vantagens, a efetividade torna-se nula. Dentro da própria empresa vai depender de quantas pessoas estão recebendo as mesmas vantagens, se forem muitas não haverá resultados positivos.

Devemos, também, considerar que pessoas com desempenhos sempre altos estão colocando em cheque todas de rendimento abaixo. Neste caso existem duas possibilidades. Primeiro, a organização resolve considerar a produtividade que era digna de recompensa extra como normal, aí produzir muito foi um mal negócio para todos os trabalhadores, e como resultado teremos frustração. Segundo, a maioria dos trabalhadores dificultam o trabalho ou intimidam os altamente produtivos, criando um clima de conflito ruim para todos.

Outras variáveis contribuem para agravar a situação, conforme Motta (1995), tradicionalmente, a participação das pessoas é baixa e os gerentes pouco se envolvem no gerenciamento de conflitos, isso contribuindo para enfraquecer a motivação individual com a instituição. Verificamos a presença de um paradoxo: para aumentar a produção a empresa implementa um sistema de recompensas financeiras variável de acordo com o desempenho, enquanto os gerentes pouco se envolvem na solução de conflitos.

Ora, no momento em que se instala uma disputa por dinheiro dentro da empresa, e não é só isso, o símbolo do vencedor passa a ser o que ganha mais. É tranquilo que se espere uma multiplicação de conflitos e que os gerentes evitem neles se envolver, até porque a maneira técnico-burocrática que aprenderam para resolver conflitos é a decisão hierárquica. Faltam-lhes, geralmente, a competência para buscarem soluções consensuais devido a inabilidade para tratar com valores humanos. É a ausência da educação pessoal afastando as pessoas do seu comprometimento com o trabalho, no caso o gerenciamento de conflitos.

Bennis (1995) ao analisar um novo grupo de profissionais que está se multiplicando dentro das organizações, os talentos especialistas, relata que o produto da participação desses profissionais está diretamente relacionado com a satisfação de fazer a tarefa em si, e seus compromissos são com valores e não com seus superiores. Esta é uma abordagem nova em relação às empresas tradicionais, pois, se a lealdade não é com o chefe entendemos que o poder baseado no cargo está em declínio.

Em ascensão encontra-se a autoridade fundamentada no conhecimento e na capacidade de praticar os valores consensados e propalados pelo discurso. No caso de líderes, é exigida a competência para articular valores e

objetivos pessoais, com valores e objetivos organizacionais, de modo que se forme um sonho único, fazendo com que a organização tanto dê, quanto encontre significado para seus funcionários e para a sociedade e, assim, promova as motivações individual e institucional.

Acrescenta o autor que o estado democrático só é percebido como necessário quando o sistema atingiu um nível tecnológico tal que para sobreviver precisa mudar constantemente. Da nossa parte, acreditamos que empresas com sofisticados processos tecnológicos estão começando a perceber a necessidade de adotarem a filosofia de comportamento gerencial proposta por Bennis (1995).

Esta é composta por novos conceitos de homem, de poder e de valores organizacionais. No fundo os três conceitos convergem para formar os pilares da nova organização, ora em gestação. A empresa capaz de comprometer as pessoas não só por recompensas financeiras, mas, e principalmente, porque proporciona trabalho significativo e espaço para se construir segundo a participação dos indivíduos, isto porque é fundamentada na colaboração e no conhecimento, retirando de cena os valores impessoais e tecno-mecanicistas da burocracia.

No mesmo sentido, Albuquerque (1992) diz que o objetivo maior da empresa é satisfazer as necessidades de todos os envolvidos em suas atividades, por isto, é uma função estratégica da organização gerenciar o comprometimento desses atores com a sua sobrevivência e com a comunidade social em que se encontra.

Este gerenciamento para ser eficaz pressupõe participação, senão a cooperação será inviável pelo distanciamento dos atores sociais. A empresa deve

se tornar compreensível, ou seja, significativa, para que as pessoas possam desenvolver sentimentos de participação (Shumacher, 1983).

Galbraith (1995) desenvolve o conceito de envolvimento empregatício e esclarece que esta é uma característica da empresa e não das pessoas. Em organizações pesquisadas, a maioria dos gerentes de todos os níveis foram verbalmente a favor da sua implementação, em parte porque não percebem as implicações para eles mesmos, e também pelo motivo de acharem que já foi implementado pelas iniciativas tomadas pela organização a que pertencem. Na verdade, parece que respondem assim para não parecerem fora de moda, retrógrados.

As dificuldades apontadas, pelo autor, para a adoção do conceito são: tecnologia extremamente rotineira; atitudes dos empregados não interferirem diretamente nos resultados; ambiência externa constante e a resistência dos gerentes. Como podemos ver, numa grande organização global, a única dificuldade pertinente é a resistência dos gerentes, que certamente tem a ver com a necessidade de mudança na base de poder. Isto porque as outras, geralmente, existem exatamente ao contrário.

À vista disto, sabemos que o meio mais eficaz para vencer as resistências gerenciais é a educação, mas é a educação pessoal, bem como a educação voltada para a compreensão do funcionamento de organizações. Desta maneira, proporcionando o entendimento de processos de mudança e formas de participação, daí criando espaço para o desenvolvimento das motivações individual e institucional.

Galbraith (1995) relata que o modelo em tela é especialmente indicado para empresas cujo processo tecnológico exige muita habilidade dos funcionários e a delegação de poder seja básica para o entendimento do processo geral de produção, e para manutenção desse processo sob controle. Conforme o autor, *“A maioria das organizações de alto envolvimento mais conhecidas está na indústria (alimentos, produtos químicos, tintas e papel) que se utiliza da tecnologia de processo contínuo”* (Galbraith, 1995, p.135).

Abordando a questão da seleção e retenção de talentos, Galbraith (1995, p.150) nos trás a informação a seguir.

*Parece que vai haver uma competição cada vez maior por trabalhadores especializados (Johnston, 1989, 1991). Portanto, qualquer estilo administrativo que eles escolherem deverá proporcionar uma vantagem competitiva. De acordo com pesquisas sobre o envolvimento empregatício, parece haver poucas dúvidas que este é o estilo preferido (Lawler, 1992). Deduz-se que quando é difícil recrutar trabalhadores, poderá haver uma vantagem real no envolvimento empregatício, simplesmente porque atrai mais gente e reduz o turnover, que é extremamente dispendioso no caso de mão-de-obra especializada.*

O envolvimento empregatício é centrado no processo decisório, portanto os talentos deverão ficar nas organizações que facilitarem a participação real dessas pessoas. Isto porque o desejo é de mais poder para decidir; de mais e melhores informações para decidir com mais acerto; recompensas econômicas e psicológicas por decidir bem; e disponibilidade de educação e treinamento para melhorar suas deficiências no processo decisório.

No nosso entendimento, os talentos desejam evoluir da motivação financeira para as motivações individual e institucional. Do lado da organização existe a necessidade de contar com pessoas capazes de conscientemente construírem relacionamentos de verdadeira parceria, para juntos continuarem

vivendo no mercado globalizado com mais produtividade, mais lucro e mais prazer.

Na motivação individual estão em jogo valores pessoais e valores da tarefa em si - valores profissionais. Quanto maior a compatibilidade entre eles provavelmente mais forte será o compromisso profissional. É tanto que dispensa controles estruturados na esperança de receber recompensas ou medo de ser punido (Bennis, 1995). Aí encontramos evidências de que a motivação individual é mais forte que a financeira.

Katz e Kahn (1978) afirmam que um indivíduo pode ter introjetado valores profissionais, porém isso não significa que tenha feito o mesmo em relação à empresa em que trabalha. É possível encontrar pessoas motivadas com o que faz numa empresa que não gosta. Ela logo pode avaliar que é fácil continuar fazendo o que acredita em outra empresa. Para nós, não resta dúvida de que a motivação institucional possui um vínculo mais resistente que a individual, porque abre espaço para que as pessoas possam participar da edificação das estruturas, processos e sistemas institucionais. Portanto, desenvolvendo relações de parceria e, com isso, promovendo a retenção de talentos na instituição.

Corroborando com a nossa reflexão, Davis (1992) enfatiza que indivíduos motivados com a instituição são favoráveis às políticas organizacionais e apresentam baixo índice de rotatividade.

Enfim, Freire (1990, p. 39) anuncia *“Na consciência ingênua há uma busca de compromisso; na crítica há um compromisso e na fanática, uma entrega irracional.”*

Este capítulo procurou apresentar um breve relato das teorias da motivação humana no trabalho, principalmente demarcando a divisória entre motivação e comportamento motivado; mostrou que a educação tem o poder de modificar a estrutura e os fatores motivadores das pessoas; apresentou as recompensas financeiras e a satisfação de objetivos individuais e coletivos como fontes de motivação ou de comportamentos motivados; buscou fundamentar as idéias de que o comprometimento profissional é uma opção consciente dos profissionais, e de que o meio mais eficaz para aumentar a retenção de talentos nas organizações são as educações técnica, pessoal e organizacional; Por fim, detalhou o conceito de envolvimento empregatício e as dificuldades para sua implantação, bem como defendeu a necessidade das empresas de alta tecnologia adotá-lo.

## **CAPÍTULO 6**

### **EDUCAÇÃO NA PETROBRAS**

No presente capítulo apresentamos alguns dados gerais sobre a empresa em estudo e informações específicas sobre a sua área de recursos humanos. Da qual destacamos as atividades de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH, por ser o cenário no qual está inserido o tema do nosso trabalho, bem como, ao longo do capítulo realizamos comentários a cerca de pontos que julgamos relevantes.

#### **6.1 - A Petrobras**

A Petróleo Brasileiro S. A. - Petrobras é uma sociedade por ações, de economia mista, constituída pela União na forma da Lei nº 2.004, de 03 de outubro de 1953. Atua em todos os Estados da Federação. Opera na totalidade das atividades da indústria de petróleo e tem como missão, *“Assegurar o abastecimento do mercado nacional de óleo, gás natural e derivados, através das atividades definidas na constituição e na Lei 2.004, de forma rentável e aos menores custos para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do país*



(Petrobras/Serinst, 1992).” Atualmente, a Companhia conta com um contingente em torno de 38.000 empregados para realizar essas responsabilidades.

As suas atividades, até recentemente, eram caracterizadas como monopólio da União. Porém, a atual legislação determina que novos empreendimentos serão objeto de concessões para os vencedores de concorrências internacionais, processo em que a Petrobras participará em igualdade de condições. Entretanto, as áreas onde ela atuava foram preservadas devido aos investimentos realizados pela empresa antes das modificações constitucionais de 1996, o que garante o predomínio da sua presença no mercado por um longo período de tempo.

A Petrobras era definida pela Lei 2.004 como órgão executor do monopólio da União e como tal desenvolvia as seguintes atividades:

- a. pesquisa e produção das fontes naturais de petróleo e outros hidrocarbonetos fluidos e gases raros;
- b. refinação de petróleo;
- c. transporte de petróleo bruto, seus derivados e gases raros de qualquer origem.

Os trabalhos que seriam realizados pela Petrobras exigiam trabalhadores altamente qualificados e não havia possibilidade de formação desses profissionais sem o engajamento dos técnicos da empresa nessa tarefa. Então, desde a sua criação, a empresa traz consigo a responsabilidade de educar e treinar seus empregados. Tal fato pode ser verificado na própria Lei 2.004, que criou a Petrobras, na qual já era prevista essa atividade em seu art. 38, “A Sociedade contribuirá para a preparação do pessoal técnico necessário aos seus serviços, bem como de operários qualificados. Através de cursos de

*especialização, que organizará, podendo também conceder auxílios aos estabelecimentos de ensino do País ou bolsas de estudo para preparação no exterior e outros meios adequados.”*

Como podemos constatar, a Petrobras nasceu com autorização para organizar cursos de especialização e realizar parcerias com instituições de ensino, visando à preparação de profissionais qualificados para utilização nas suas atividades de produção, de pesquisa científica e de ensino. Portanto, são mais de 40 anos formando diretamente técnicos especializados nas diversas atividades da indústria de petróleo, ou por meio de convênios celebrados com instituições de ensino, bem como, proporcionando apoio financeiro aos seus empregados para que participem de cursos de interesse da Companhia.

A estrutura organizacional encarregada de desempenhar as responsabilidades de educação e treinamento da força de trabalho faz parte de um todo maior que se ocupa também com os demais aspectos do trabalho humano em grandes organizações lucrativas: a área de Recursos Humanos. Ela é composta por órgãos operacionais especializados em recursos humanos, localizados nas unidades da Companhia espalhadas por todo o país. Essa rede de órgãos é liderada pelo Serviço de Recursos Humanos - Serec.

Adiante veremos como a área de Recursos Humanos da Companhia se estrutura estrategicamente e como atua.

## **6.2 - Missão de RH**

A missão da área de Recursos Humanos está assim explicitada:

*Assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais e com a perenidade da companhia (Petrobras/Serinst, 1993).*

Como se vê, fica declarada a valorização do potencial humano e a qualidade da ambiência organizacional para o alcance de resultados empresariais. Por outro lado, não fica claro que a atuação da área está subordinada às determinações do acionista majoritário: o Governo. Tal situação a coloca numa posição politicamente frágil, porque, às vezes, ela é obrigada a executar orientações que colidem frontalmente com os princípios preconizados na sua missão. Assim, os executivos da Companhia ficam como os únicos responsáveis por essas ações perante todos os empregados, portanto, assumem as contradições entre a proposta teórica e as práticas implementadas. No médio e longo prazos, esse processo enfraquece a credibilidade e, em consequência, prolifera a desconfiança, afetando negativamente o comprometimento da força de trabalho com os projetos propostos pela área de Recursos Humanos da Companhia.

### **6.3 - Objetivos Permanentes de RH**

Os objetivos permanentes da área de RH estão assim declarados:

1. *Garantir um quadro de empregados e um corpo gerencial quantitativa e qualitativamente compatíveis com as exigências da companhia e com os padrões internacionais de desempenho, organização e gestão.*
2. *harmonização entre os objetivos dos empregados, em nível individual e coletivo, e os objetivos da companhia.*
3. *Promover o desenvolvimento dos empregados nos planos técnico, humano e contextual.*
4. *Manter as bases necessárias ao processo de evolução organizacional da companhia, atuando proativamente nos projetos institucionais e colaborando, sob a ótica da administração de recursos humanos, nas decisões de produção e gerência e nos rumos dos negócios da companhia.*
5. *Propiciar ambiência organizacional favorável à evolução de uma cultura adequada às estratégias de negócios da companhia (Petrobras/Serinst, 1993).*

No objetivo “Garantir um quadro de empregados (...)”, a área de RH assume um compromisso incompatível com a sua posição hierárquica, porque está diretamente subordinada às determinações do Governo. Portanto, não se encontra em condição de garantir qualquer ação. A garantia é dada por quem tem independência no processo decisório, o que, na verdade, a área não possui.

Há uma utopia no objetivo *“Fortalecer as relações no trabalho, pela busca constante de harmonização entre os objetivos dos empregados, em nível individual e coletivo, e os objetivos da Companhia”*. As relações entre capital e trabalho são permeadas por objetivos diametralmente contraditórios, impossíveis de serem harmonizados. Os acionistas desejam maximizar os lucros e os trabalhadores aspiram vender a força de trabalho pelo valor mais alto possível. Ambos objetivam aumentar as suas respectivas partes de um único bolo, por isso, a busca pela harmonização está fadada a permanecer no âmbito do discurso, enquanto é negada a existência de conflitos entre os interesses do acionistas e dos trabalhadores.

A procura pela harmonização será por uma semelhança de interesses que de fato não há, dado que os empregados não definem os objetivos da Companhia. Assim, a harmonização seria, no máximo, um processo de ajuste entre os objetivos empresariais já determinados e os objetivos individuais e coletivos dos empregados. Deve também ser considerado quem definirá se são legítimos os objetivos dos empregados. No caso de um empregado apresentar um objetivo incompatível com os interesses da empresa, não podemos ser ingênuos e acreditar que ele será atendido. Então, percebemos que será inútil

buscar e discursar sobre uma harmonia que será desmascarada no primeiro conflito.

Os objetivos educacionais da Companhia são apresentados aos empregados para serem cumpridos. Cabe aos trabalhadores adaptarem seus interesses e necessidades a um quadro definido pelos escalões hierárquicos superiores. É fácil perceber essa situação quando lembramos que as tarefas a serem realizadas são definidas pelos gerentes e a educação e o treinamento dos empregados são orientados para melhorar a qualidade do trabalho. Então, o conjunto de escolhas educacionais possíveis já foi determinado no momento da escolha da tarefa. O campo para formação de objetivos individuais e coletivos dos empregados, em termos de educação e treinamento, foi anteriormente delimitado, restando aos empregados as alternativas contidas nesse campo.

Isto posto, acreditamos que o melhor caminho é reconhecer as diferenças e realizar negociações para o estabelecimento de contratos para alcance de objetivos mútuos, no que for compatível. Nesse caso, ficaria claro que os interesses individuais e coletivos dos empregados seriam atendidos desde que fossem aceitos pela Companhia. Com isso, seriam evitadas as construções de expectativas impossíveis de serem satisfeitas, e, também, os impactos negativos na credibilidade do corpo gerencial e no comprometimento da força de trabalho.

#### **6.4 - Política de RH**

A Petrobras assim define sua política em relação aos seus membros:

*O desenvolvimento integral das pessoas e o contínuo aproveitamento do potencial humano existente na companhia, traduzidos em comprometimento, motivação, inovação e melhoria contínua dos resultados, são os principais agentes facilitadores para a condução das estratégias de negócios e do atingimento dos objetivos empresariais. Todas as gerências são responsáveis pela gestão de RH,*

*devendo garantir a todos as oportunidades de participação e crescimento, condicionado o reconhecimento e o progresso ao desempenho funcional (Petrobras/Serinst, 1993).*

Conforme a política da empresa, todas as gerências são responsabilizadas pela gestão de RH. Esta idéia é louvável porque se chegou à conclusão que essa tarefa não é possível de realização quando concentrada na área de Recursos Humanos. No presente quadro, é indispensável a participação ativa dos gerentes na administração da força de trabalho, realizando o elo de ligação entre os técnicos sob sua responsabilidade e a área de RH, colocando em prática as políticas e objetivos da área, bem como, coletando, analisando e avaliando, em conjunto com os especialistas em RH, as informações sobre as reações dos seus empregados diante das ações relacionadas com RH promovidas pela empresa. Com isso, desaparece a figura do “gerente técnico”, profissional ocupado apenas com os aspectos técnicos do trabalho, deixando todos os outros problemas para serem resolvidos pelos especialistas em RH.

Quando a área de RH é a única responsável pela gestão de RH, os gerentes tendem a desenvolver, pelo menos, três características. Primeira, incompetência para resolução de problemas que envolvam pessoas. Segunda, irresponsabilidade pelos problemas de pessoal existentes na sua equipe. Terceira, desmotivação por não poderem participar das decisões sobre a gestão da sua equipe.

Por outro lado, não basta responsabilizar a gerência pela Gestão de Recursos Humanos. É imprescindível a implementação de um programa de educação gerencial de grande porte, para desenvolvimento das habilidades necessárias ao desempenho desse novo e importante papel. O programa citado

deveria atingir todos os Estados da Federação e todos os níveis gerenciais, portanto estamos falando de milhares de pessoas em processo de desenvolvimento. Então, para tornar realidade as palavras do discurso a empresa tem pela frente um desafio de proporções respeitáveis.

#### **6.5- Realizações no período de 1994 - 1996**

A quantidade de participações em treinamento inclui a possibilidade de uma pessoa ter realizado várias atividades de treinamento; assim, ela é maior que a quantidade de empregados que foram treinados. Quando comparados os anos de 1994 e 1996, notamos uma pequena variação para mais. Por outro lado, o número de Homem/Hora/Treinamento - HHT apresentou uma queda de cerca de 200.000, tal fato indica uma redução do número de horas de treinamento por empregado, conforme pode ser visualizado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Quantidade de participações e de homem hora de treinamento no período de 1994-96**

<b>ANOS</b>	<b>PARTICIPAÇÕES</b>	<b>HHT</b>
<b>1994</b>	122.781	3.889.395
<b>1995</b>	102.554	2.324.262
<b>1996</b>	123.949	2.695.657

Fonte: Dados do DRH da Petrobras, 1997

A realização orçamentária apresentou uma queda bastante significativa, quando comparados os anos de 1994, 1995 e 1996. Conforme pode ser visto na Tabela 4.



**Tabela 4 - Realização orçamentária no período entre 1994 - 96**

ANOS	REALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA (U\$)
1994	45.064.000,00
1995	44.365.000,00
1996	28.561.000,00

Fonte: Dados do DRH da Petrobras, 1997

A Tabela 5 mostra as participações e HHT por Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH, nela podemos verificar destaques, tais como: a informática teve a maior participação, a atividade fim envolve a maior quantidade de HHT e o desenvolvimento comportamental reduziu HHT em torno de 73% de 1994 para 1996, dentre outros.

#### **6.6 - Atuação do Serviço de Recursos Humanos - Serec**

No que se refere aos trabalhos realizados pelo órgão central de recursos humanos - Serec, vamos ficar restritos ao ano de 1996 porque é representativo do esforço voltado para a preparação da força de trabalho adequada ao cenário de competição dominado pelos novos parâmetros internacionais. As ações desenvolvidas e em fase de implementação buscam melhorar o desempenho dos insumos empregados nos processos de RH. Atenção especial foi dispensada para o controle e redução de custos e quantidade de empregados, bem como, para a qualificação da força de trabalho.



Tabela 5 - Participações e HHT por Programa no período de 1994-96

PROGRAMA \ ANOS	1994		1995		1996	
	PART	HHT	PART	HHT	PART	HHT
Atividade Fim (1)	12.962	1.044.401	13.645	801.888	15.957	874.697
Informática (1)	23.850	495.026	25.542	428.304	20.434	386.595
Des. Comportam. (2)	16.347	473.540	8.188	252.026	5.419	126.724
Manutenção (1)	7.920	348.914	8.102	217.489	7.964	305.342
Qualidade (3)	19.257	338.898	12.924	125.184	20.762	134.793
Seg. Industrial (1)	11.929	221.561	9.955	125.498	20.029	195.769
Outros (1)	6.758	294.110	4.539	113.228	5.233	133.522
Administração (1)	10.053	286.777	10.446	191.079	8.340	157.302
Des. Supervisão (1)	1.708	51.410	2.035	32.238	6.424	78.833
Des. Gerencial (1)	3.074	90.959	2.724	67.718	3.720	73.077
Saúde Ocupacional (1)	2.940	73.137	2.554	43.906	2.777	45.197
Automação Industrial (1)	2.059	78.478	2.213	52.284	2.204	62.080
Proteção Ambiental (1)	1.602	33.478	995	18.256	2.078	32.136
Suprimen. de Material (1)	1.477	34.256	1.247	29.723	1.444	28.865
Tec. Educacional (1)	352	12.324	682	82.095	362	38.910
Planejamento (1)	493	12.126	191	2.775	802	21.817
TOTAL	122.781	3.889.395	105.982	2.583.691	123.949	2.695.659

Fonte: Dados do DRH da Petrobras, 1997

**LEGENDA**

- (1) Objetivo de elevar a qualidade técnica de realização das tarefas contidas na função exercida.
- (2) Objetivo de melhorar a qualidade pessoal de atuação frente aos trabalhos organizacionais.
- (3) Objetivo de conhecer o passado, a direção futura e como funciona a organização no presente.

Conforme o Relatório de Atividades de 1996, as principais realizações do Serec foram:

#### **6.6.1 - A implementação da auditoria de recursos humanos**

O projeto de auditoria de recursos humanos melhorou o processo de controle do Serec sobre os órgãos operacionais. A auditoria é realizada por uma equipe composta por profissionais de fora do órgão auditado e recebe assessoria por parte de profissionais locais. No ato da conclusão dos trabalhos, a comissão de auditoria apresenta e entrega cópias do relatório para o gerente geral e o da área de RH, contendo comentários gerais e específicos. Também apresenta as recomendações sugeridas pelos auditores especialistas. Uma cópia do relatório final é entregue ao Serec para ciência e acompanhamento da implementação das ações recomendadas.

O Serec investiu na criação e aperfeiçoamento de um instrumento de controle das estruturas administrativas encarregadas da execução da política e diretrizes de gestão de RH. Portanto, o alvo principal foi melhorar a eficiência do sistema de RH, porque os órgãos de RH descentralizados são um meio para o Serec atingir seus objetivos. Para isso, delimita claramente suas ações por meio de normas e procedimentos. Assim sendo, o processo de auditoria tem por finalidade principal verificar o fiel cumprimento das orientações emanadas do Serec.

#### **6.6.2 - A criação da carreira de operador de petróleo**

Essa nova carreira conseguiu abranger doze antigos cargos, o que permitiu a empresa diminuir os custos com pessoal, considerando que um

profissional vai executar atividades que antes eram realizadas por alguns outros especialistas. Então, como podemos deduzir, a quantidade de profissionais no processo produtivo foi reduzida, portanto, houve mais uma ação com o objetivo de alcançar maior eficiência.

#### **6.6.3 - A adoção de gratificação de função de confiança para a função supervisão (gerentes de 1º nível)**

Os cargos de técnicos de nível médio deixaram de conter conteúdos de supervisão, ou seja, os técnicos mais experientes não estão mais obrigados a supervisionarem os menos experientes, pelo menos por força do cargo que ocupam, e, em última análise pelo próprio contrato de trabalho. Agora, os superiores hierárquicos de nível superior escolhem os técnicos de nível médio que realizarão essas responsabilidades, procedimento que permite uma escolha dentre os mais hábeis no trato com as pessoas.

Mas, em outra vertente, potencializa a componente política do processo. Na verdade, criou-se mais um nível hierárquico de profissionais com o comportamento motivado pela recompensa financeira, para que mantenham fidelidade total às políticas e às decisões organizacionais. À vista disso, podemos verificar que esta foi uma ação para aumentar o controle da força de trabalho.

#### **6.6.4 - A conclusão da monitoração do clima organizacional**

O objetivo da monitoração do clima organizacional foi identificar a percepção dos empregados no que se refere aos diversos aspectos de gestão da empresa. Nesta etapa, houve coleta de informações para subsidiar decisões futuras, com o objetivo de melhorar as relações entre a Companhia e seus empregados.

### **6.6.5 - A assinatura do acordo coletivo de trabalho**

Na nossa percepção, a assinatura do Acordo Coletivo de Trabalho deveria ser uma atividade rotineira, até porque a empresa e os sindicatos são suficientemente amadurecidos para negociarem profissionalmente as necessidades da Companhia e dos empregados. O fato dessa tarefa aparecer como uma das principais realizações do ano, por si só anuncia grandes dificuldades no processo de negociação entre a Petrobras e os representantes dos empregados. As causas podem ser de diversas origens, porém a intervenção direta do governo no processo produzem impactos significativos.

### **6.6.6 - Programa de adequação da força de trabalho**

O programa de adequação da força de trabalho conseguiu reduzir a força de trabalho em 1.153 empregados, o que significa um percentual de 2,49%. Portanto, houve um aumento de produtividade devido à redução nos custos de pessoal, apontando, assim, para melhoria na eficiência dos processos.

### **6.6.7 - Programas de educação empresarial**

As atividades de educação e treinamento também alcançaram melhor eficiência com a redução de custo do homem-hora de treinamento de R\$ 19,00 para R\$ 9,01 e com o aumento do percentual de horas da força de trabalho em treinamento de 2,84% para 3,50%, de 1995 para 1996.

### **6.6.8 - Modelo de organização e gestão da função recursos humanos**

Os macroprocessos desta função foram identificados e servem de base para a concepção do modelo mostrado na Figura 8.



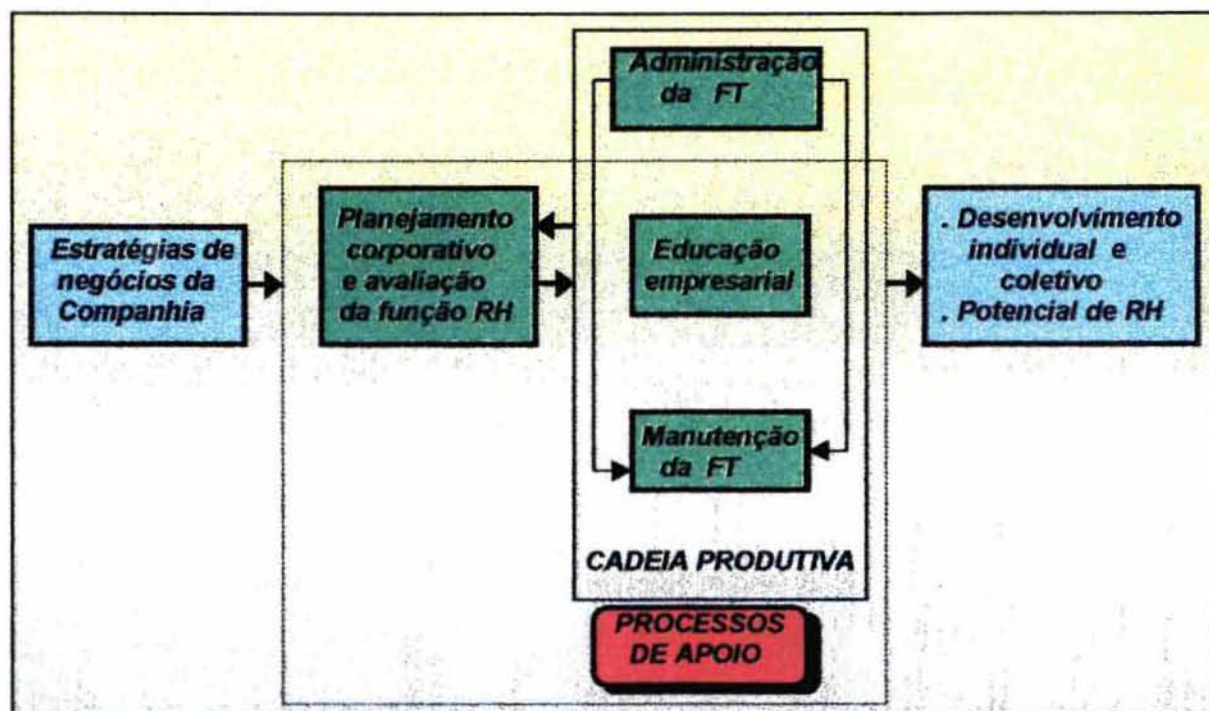


Fig. 8 - Organização da Função RH por processos

Fonte: Relatório de Atividades do Serec, 1996

A seguir, apresentamos os processos de cada macroprocesso da Função Recursos Humanos.

#### a. Planejamento corporativo e avaliação da função RH

- . prospecção;
- . definição de referenciais;
- . organização e gestão;
- . planejamento corporativo da função RH;
- . avaliação da função RH.

#### b. Administração da força de trabalho

- . planejamento e avaliação da força de trabalho;
- . administração de cargos carreiras e sucessões;
- . captação de pessoas;
- . desvinculação de pessoas.

#### c. Educação empresarial

- . planejamento e avaliação da educação empresarial;
- . educação corporativa;
- . educação continuada;
- . educação complementar;
- . tecnologia educacional.

#### **d. Manutenção da força de trabalho**

- . planejamento e avaliação da manutenção;
- . gerenciamento da base de dados;
- . relações no trabalho;
- . remuneração;
- . benefícios;
- . saúde no trabalho;
- . relações com empregados.

### **6.7 - O Macroprocesso Educação Empresarial**

Considerando que a educação é o foco central do nosso trabalho, vamos aprofundar este macroprocesso. Para isso, utilizamos como fonte documental o Relatório de Atividades do Serec, 1996.

O objetivo do macroprocesso educação empresarial é *“Assegurar a competência profissional, funcional e pessoal dos empregados, contribuindo para a melhoria dos resultados empresariais e a satisfação dos clientes da Companhia.”* Esse objetivo é desdobrado em termos dos objetivos dos seguintes processos:

#### **6.7.1 - Planejamento e avaliação da educação empresarial**

Objetivo: Dar orientação geral para as ações e avaliar os resultados do macroprocesso de educação empresarial da Companhia.

Ações em 1996

- Inclusão nas normas e procedimentos gerais da área de desenvolvimento de recursos humanos dos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade;
- Definição das responsabilidades nas ações e resultados de DRH para todos os níveis decisórios da Companhia;
- Instituição do plano de desenvolvimento individual;
- Definição de critérios para concessão de estágios;
- Estabelecimento de itens de controle do DRH.

### **6.7.2 - Educação corporativa**

Objetivo: Desenvolver competência no pessoal para atender às estratégias corporativas prioritizadas.

Ações em 1996

- Projeto de desenvolvimento gerencial - ênfase nas dimensões conjuntural e funcional, e gerenciamento de custos e *marketing* (153 gerentes);
- Implantação da Identificação de Necessidades do Supervisor;
- Ensino à distância para supervisores;
- Encontros regionais;
- Formação de instrutores TLT;
- Cursos e seminários técnicos;
- Bolsas de estudo no exterior.

### **6.7.3 - Educação continuada**

Objetivo: Disponibilizar uma força de trabalho com competências permanentemente adequadas para executar e aprimorar os processos de trabalho da Companhia, à luz de sua visão e missão.

Ações em 1996

- Curso de formação em Engenharia de Processamento;
- Mestrados e doutorados;
- Trabalhos para preservação da memória técnica da Companhia;
- Certificação internacional de técnicos de nível superior.

### **6.7.4 - Educação complementar**

Objetivo: Desenvolver potenciais e habilidades específicas identificadas para melhoria do desempenho individual ou de equipe.

Ações em 1996

- Capacitação de avaliadores de recursos humanos;
- Capacitação na operação da nova folha de pagamentos.

### **6.7.5 - Tecnologia Educacional**

Objetivo: Desenvolver, consolidar e disponibilizar tecnologias necessárias à capacitação empresarial, comercializando-as com o mercado externo, quando vantajoso para a Companhia.

Ações em 1996

- Programa de editoração de livros didáticos;
- Desenvolvimento dos seguintes módulos de treinamentos baseados em computador - TBC: Introdução ao refino, estatística descritiva, internet e mais sete em desenvolvimento.

### **6.8 - Itens de Controle do Processo de DRH Corporativo**

Os itens de controle do processo de DRH corporativo focam, preponderantemente, o planejamento e a execução financeira. A preocupação com o controle quantitativo é demonstrada pela presença de 10 itens dessa natureza. Em complemento, o controle da qualidade é monitorado pelos itens de Adequação dos Projetos às Necessidades de Treinamento e da Qualidade Intrínseca dos Projetos. Portanto, a ênfase do controle é para a utilização racional dos recursos alocados aos projetos.

A eficácia do processo é verificada apenas pelo item Impacto dos Projetos de DRH no Desempenho Funcional, na percepção dos gerentes. Os resultados alcançados poderiam ser, também, verificados pela ótica dos clientes e dos próprios participantes. A percepção dos participantes é importante como subsídio para melhorias futuras, porém tanto estes como os gerentes percebem se o processo ganhou qualidade e como melhorou. É uma visão interna e muitas vezes contaminada pela necessidade de mostrar que o trabalho realizado pelo grupo está melhorando. Na verdade, todavia, os resultados efetivos só são



percebidos em sua plenitude e com maior grau de isenção pelos clientes da equipe.

A natureza dos itens é burocrática porque o controle é realizado *a priori*. Neste sentido, o que é bom para gerenciar as relações entre Petrobras e Governo não é bom para mediar as relações do Serec com os órgãos operacionais de DRH. De outra forma dizendo, para ganhar agilidade e flexibilidade a Companhia realizou um contrato de gestão com o Governo, com metas negociadas e avaliação ao final de determinados períodos. Não nos resta a menor dúvida de que a Companhia é formada pelas suas partes. Portanto, como conseguir que a Companhia como um todo adquira criatividade, visão sistêmica, flexibilidade e agilidade na interação externa, se internamente prevalecem os controles burocráticos entre as partes? Acreditamos que o processo de controle das atividades internas também deveria ser dirigido pelas mesmas premissas do controle externo, para que haja coerência lógica e comportamental nas ações da força de trabalho em seus diversos níveis e naturezas.

A criatividade poderia ter sido contemplada com um item de quantidade de inovações em DRH, bem como, com a quantidade de projetos criados para atender às necessidade dos clientes, que surgiram durante a execução da programação planejada. Também poderia ter sido criado um item para quantificar o número de informações de DRH que foram coletadas na comunidade nacional e internacional e aplicadas na Companhia. Desta forma, estariam sendo incentivadas a criatividade, a agilidade, a flexibilidade, e o permanente contato com a evolução da atividade.

Os gerentes são movidos por objetivos. A simples presença dos itens induz à tomada de decisões no sentido de alcançar as metas planejadas. Portanto, um controle de natureza burocrática tende a diminuir a criatividade, flexibilidade, agilidade e visão sistêmica. Os gerentes privilegiam o alcance das metas, para serem bem vistos, elogiados e não terem de ficar produzindo extensos relatórios justificando desvios de programação. Até porque, por mais bem intencionados e justificados por bons resultados, o burocrata sempre vai imaginar que além do desejo de alcançar resultados, ali existe também insatisfação, rebeldia e insubordinação. Não segu' à risca o planejamento burocratizado é uma atividade de risco e qualquer gerente sabe disso.

Assim, pelos menos, para contrabalançar os efeitos do controle burocrático, poderiam ser criados itens que reconhecessem como válidas as premissas de uma gestão mais adequada aos tempos atuais, nos mesmos moldes já usados pela Companhia com o Governo.

Adiante apresentamos os itens de controle hoje existentes e seus respectivos objetivos. É importante salientar que o item de Impacto dos Projetos de DRH no Desempenho Funcional é aplicado apenas em alguns casos.

a. Índice de realização orçamentária - IRO

Objetivo: avaliar o montante de recursos aplicados em DRH até o mês em relação ao previsto na dotação orçamentária;

b. Desvio na programação de DRH por órgão - DCO

Objetivo: avaliar o volume de recursos financeiros aplicados em DRH, de forma diferente das dotações estabelecidas para cada órgão.

c. Desvio na programação de custo por atividade de DRH - DCA

Objetivo: avaliar o volume de recursos financeiros aplicados de forma diferente daquela estabelecida para as atividades de DRH (aperfeiçoamento, mestrado, doutorado).

d. Desvio na programação de custo por programa de DRH - DCP

Objetivo: avaliar o volume de recursos financeiros aplicados de forma diferente das prioridades estabelecidas pela Diretoria Executiva para os programas de DRH ( atividade fim, qualidade, informática).

e. Investimento em DRH por empregado - IDE

Objetivo: acompanhar a quantidade de recursos financeiros investida pela companhia, relativamente ao número de empregados.

f. Custo médio do homem-hora de treinamento - CMH

Objetivo: acompanhar o custo do homem-hora de treinamento, de forma a subsidiar decisões técnicas e gerenciais sobre alternativas de desenvolvimento dos empregados.

g. Desvio na programação de HHT por órgão - DHO

Objetivo: avaliar a quantidade de homens-hora treinamento - HHT investida de forma diferente das previsões estabelecidas para cada órgão.

h. Índice de realização de homem-hora treinamento - IRH

Objetivo: avaliar a quantidade total de homens-hora investida pela Companhia em DRH, relativamente à quantidade de homens-hora prevista.

i. Índice de desenvolvimento de recursos humanos - IDRH

Objetivo: avaliar a quantidade total de homens-hora investida pela companhia em ADRH, relativamente à quantidade de homens-hora disponíveis para o trabalho. Este item de controle faz parte do elenco de indicadores negociados pela Petrobras com o Governo Federal, no escopo do contrato de gestão.

j. Número médio de horas de treinamento por empregado - HTE

Objetivo: avaliar a quantidade de homens-hora investida pela companhia em DRH, relativamente ao número médio de empregados.

l. Adequação dos projetos de DEH às necessidades de treinamento - ANT

Objetivo: Avaliar a percepção dos participantes quanto ao atendimento propiciado pelos projetos de DRH às suas necessidades de treinamento, especialmente quanto à aplicabilidade do conteúdo programático desenvolvido.

m. Qualidade intrínseca dos projetos de DRH - QIP

Objetivo: Avaliar a percepção dos participantes quanto à qualidade intrínseca dos projetos de DRH, devendo considerar questões tais como o conteúdo programático, os meios de ensino utilizados, o desempenho do instrutor e o material didático utilizado.

n. Impacto dos projetos de DRH no desempenho funcional - IDF

Objetivo: Avaliar a percepção dos gerentes imediatos quanto ao impacto dos projetos de DRH no desempenho funcional dos gerenciados.

Para encerrar o capítulo, lembramos que aqui tratamos de mostrar que a atividade de desenvolvimento de recursos humanos na Petrobras nasce junto com a criação da empresa; apresentamos a estrutura organizacional do órgão central de recursos humanos, bem como a sua missão, objetivos permanentes, política de RH, ações de DRH entre 1994-1996; a ênfase do investimento na educação técnica; e as realizações da empresa na área de recursos humanos em 1996.

## ***CAPÍTULO 7***

### **DESCRIÇÃO DO GRUPO CENPES**

Neste capítulo, procuramos descrever o grupo Cenpes como um todo e coletar as percepções de seus subgrupos específicos. O objetivo principal é identificar características gerais e particulares que possam aproximar ou distinguir esses subgrupos, bem como do total da amostra, quando comparados com os outros grupos componentes do presente estudo.

#### **7.1 - O Grupo Cenpes**

O grupo Cenpes é constituída por oito superintendentes e chefes de divisão, 28 chefes de setor e 180 técnicos sem função gerencial na estrutura de poder formal, perfazendo um total de 216 pessoas. Observando pelo ângulo da formação educacional, encontramos 39 doutores, 83 mestres e 94 técnicos de nível superior. Destes profissionais, 23 realizam tarefas de apoio administrativo, 33 desenvolvem atividades de apoio operacional e 160 concentram suas atividades em pesquisas.

Em seguida, constatamos que o grupo é composta de 70 pessoas com até 15 anos de contribuição previdenciária, 127 pessoas estão entre 16 e 25

anos, enquanto 19 pessoas encontram-se na faixa de mais de 26 anos. É um grupo formado por indivíduos com horizontes de tempo muito significativo em termos da realização de atividades produtivas na organização.

Do ponto de vista da produção científica, dos 216 profissionais do grupo 180 possuem trabalhos publicados. Número que supera a quantidade de 122 mestres e doutores ou os 160 profissionais que declaram exercer tarefas relacionadas diretamente com a pesquisa. Em outra vertente, observamos que 30,1% desses técnicos são responsáveis pela geração de patentes, o que corresponde a 65 pessoas.

A seguir apresentamos os dados coletados no grupo Cenpes.

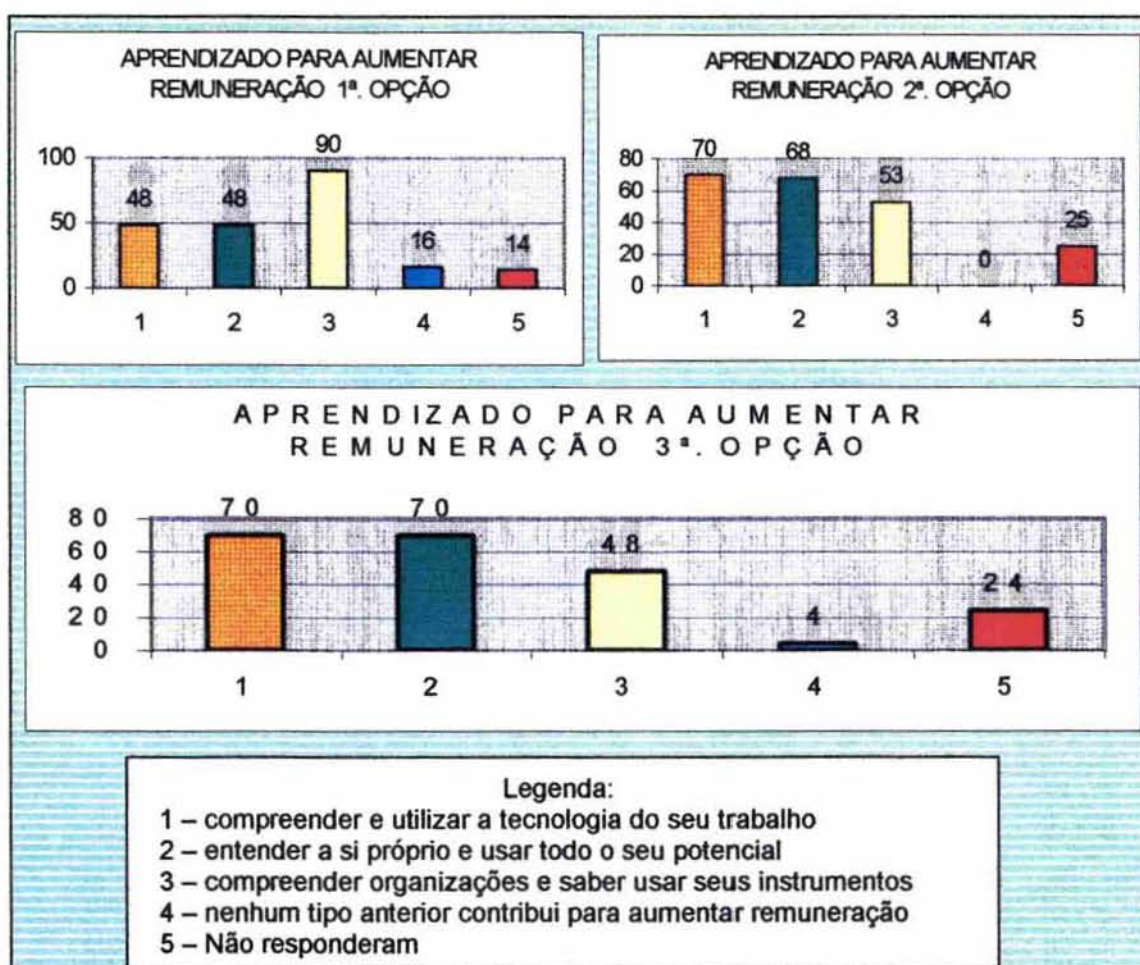
#### **a) Efeitos dos Tipos de Aprendizado sobre a Remuneração**

O objetivo deste tópico é verificar as crenças do grupo em termos da vinculação entre os aprendizados organizacional, técnico e pessoal, e os ganhos de salários e benefícios.

Na Figura 9 verificamos que 90 profissionais, 41,7% do grupo, acreditam que o aprendizado para compreender as organizações e de como usar seus instrumentos é o que mais contribui para aumentar salários e benefícios. Em segundo lugar, praticamente empatados, aparecem os aprendizados para compreender e utilizar a tecnologia do próprio trabalho, com a indicação de 70 profissionais, e o aprendizado concentrado no entendimento de si próprio e no uso de todo o potencial individual, na opinião de 68 componentes do grupo.

Em terceira colocação, empatados com 70 indicações cada um, ficam os aprendizados voltados para o desenvolvimento pessoal e para o aperfeiçoamento de técnicas profissionais.

É relevante a constatação de que na primeira opção 16 pessoas, 7,5% do grupo, não acreditam que os aprendizados mencionados possam influir no aumento de salários e benefícios.



**Fig. 9 – Tipos de aprendizado que mais contribuem para aumentar a remuneração**

Apesar do questionário não conter perguntas para respostas discursivas, essa questão instigou dois participantes a ponto de escreverem ao lado as suas considerações, as quais relatamos adiante.

“Na Petrobras nenhuma contribui para isto” e “Teoricamente”. Estas declarações indicam pistas para a compreensão deste ponto. Uma especifica que esse fato não acontece na organização em análise, e a outra coloca que isso é possível de ocorrer no plano teórico. Assim, verificamos que a percepção desses profissionais, que deve representar parte da amostra total, é no sentido de que aprender na Petrobras não proporciona aumentos de salários e benefícios de maneira imediata e objetiva.

Esta idéia provavelmente está fundamentada na prática corrente de que a obtenção de títulos de doutorado, mestrado ou de pós-graduação não proporciona imediato aumento de salário e benefícios. Por outro lado, a designação para o exercício de função gerencial tem implicações imediatas nas recompensas financeiras do profissional. Essa situação que permite o entendimento de que o restante do grupo, que acredita nos efeitos da educação sobre a remuneração, está pensando em termos do domínio de informações e experiências pessoais para produção de efeitos nos ganhos financeiros a longo prazo.

O índice de pessoas que não responderam a essa questão é significativo, o que pode representar a descrença e até mesmo dificuldade de conectar educação com remuneração, dado que isso não está presente de forma imediata nas práticas organizacionais.

É provável que o aprendizado para compreender organizações e saber usar seus instrumentos tenha sido o mais escolhido porque os gerentes são os mais preparados nessa área, e a vinculação da ascensão para funções gerenciais



com o aumento da remuneração é claramente percebida como objetiva e imediata.

Portanto, a maioria do grupo acredita que para obter melhores salários e benefícios é necessário adquirir educação organizacional em primeiro lugar. Em segunda colocação, praticamente empatadas, surgem as educações técnica e pessoal.

#### **b) Aprendizados Proporcionado pela Empresa**

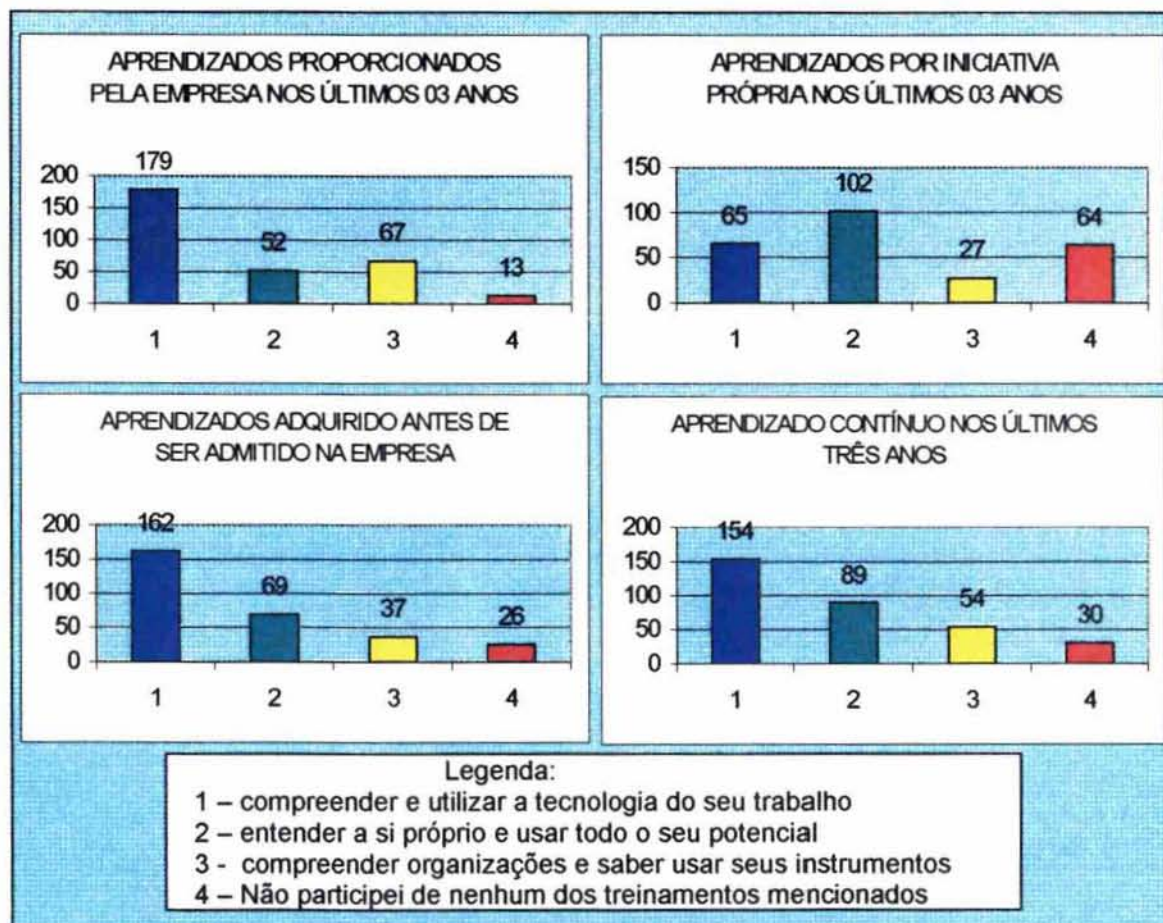
Neste ponto, os componentes do grupo declaram as suas percepções sobre os tipos de aprendizado que a empresa proporcionou nos últimos três anos. A Figura 10 permite a visualização dos dados.

Nos últimos três anos, a empresa proporcionou para o grupo os seguintes tipos de aprendizado: primeiro, 82,9% relataram que receberam educação técnica. Segundo, 31% participaram de eventos relacionados com a educação organizacional. Terceiro, 24,1% receberam educação pessoal.

Frisamos que pedimos aos participantes para não ficarem restritos somente aos cursos oferecidos pela empresa em salas de aulas, e que incluíssem nas suas respostas seminários, visitas técnicas, estágios, leituras e no próprio local de trabalho, bem como, considerassem que qualquer um destes tipos tivesse ocorrido pelo menos uma vez por ano, nos últimos três anos, desde que abordassem um mesmo tipo de aprendizagem, para verificar se houve continuidade em cada um deles.

Apenas 9,3% participaram nos últimos três anos, pelo menos uma vez por ano, de atividades relacionadas com as educações técnica, pessoal e

organizacional simultaneamente. Esta parcela do grupo é constituída por três chefes de setor, dois superintendentes/divisão e quinze técnicos.



**Fig. 10 – Aprendizados da amostra Cenpes**

De outra parte, 6% do grupo não participou de nenhum tipo de treinamento nas condições acima apresentadas. Considerada a formação, essa parte do grupo é composta por cinco doutores, quatro mestres e quatro técnicos de nível superior. Em termos de funções, temos um superintendente/divisão, dois chefes de setor e dez técnicos.

### **c) Aprendizado por Iniciativa Própria**

Nos últimos três anos, pelo menos uma vez por ano as pessoas participaram de cursos, seminários, visitas técnicas, estágios e leituras. A busca

pelos conhecimentos foi realizada por iniciativa própria e as pessoas assumiram individualmente todos os custos. Na Figura 10 os dados os dados podem ser observados.

Os profissionais componentes do grupo demonstraram interesse pelos seguintes tipos de aprendizado:

- a) pessoal – 47,2%;
- b) técnico – 30,1%;
- c) organizacional – 12,5%;
- d) não partiram de nenhum tipo de aprendizado – 29,6%.

Dos 16 doutores, 41 mestres e 45 técnicos de nível superior que procuraram a educação pessoal, 69 não foram atendidos pela empresa nessa área, e 33 foram contemplados mas buscaram complementação por conta própria. A verificação das funções nesta parcela do grupo mostrou a seguinte composição: 13 chefes de setor, 05 superintendentes/divisão e 84 técnicos.

Dos quatro doutores, 12 mestres e 11 técnicos de nível superior que procuraram a educação organizacional, 14 foram atendidos pela empresa e 13 não o foram. Este grupo visto pelo ângulo da função revelou a seguinte composição: quatro chefes de setor, um superintendente/divisão e 22 técnicos.

A educação técnica foi buscada por 17 doutores, 25 mestres e 23 técnicos de nível superior, deste grupo sete não receberam treinamento da empresa nessa área. Observados pela vertente da função encontramos a composição a seguir: seis chefes de setor, dois superintendentes/divisão e 57 técnicos.

Uma importante parcela do grupo, 29,6%, não procurou participar por iniciativa própria de nenhuma atividade educacional citada na pesquisa, o que pode indicar dependência educacional cultuada pela empresa ao longo dos anos.

#### **d) Aprendizado Antes da Empresa**

Esta questão buscou coletar dados que possibilitassem a verificação de diferenças substanciais entre os aprendizados adquiridos antes da admissão na empresa, na empresa e por iniciativa própria.

Na Figura 10 estão os dados concernentes aos tipos de aprendizados realizados antes dos profissionais serem admitidos na empresa.

Os elementos do grupo declaram que realizaram aprendizados antes da empresa nas seguintes áreas:

- a) técnico: 75%;
- b) pessoal: 31,9%;
- c) organizacional: 17,1%;
- d) não participaram de nenhum tipo de aprendizado mencionado: 12%.

É interessante notar que 25% declaram não ter participado de educação técnica. Para esses 10 doutores, 17 mestres e 27 técnicos de nível superior, o aprendizado realizado na graduação e na pós-graduação não são considerados aprendizado na área técnica.

A aprendizagem na área da educação pessoal foi realizada por 12 doutores, 25 mestres e 32 técnicos de nível superior. Observando as funções constatamos que eles são: 11 chefes de setor, um superintendente/divisão e 57 técnicos.

A educação organizacional foi experimentada por 03 doutores, 16 mestres e 18 técnicos de nível superior, que realizam as seguintes funções: cinco chefes de setor, dois superintendentes/divisão e 30 técnicos.

Portanto, como acabamos de ver, os aprendizados mais experimentados pelo grupo foram, em ordem de importância: o técnico, o pessoal e o organizacional.

#### **e) Aprendizado Contínuo nos Últimos Três Anos**

A Figura 10 mostra os dados referentes aos aprendizados que foram considerados contínuos nos últimos três anos, pelos participantes do grupo.

Eles foram citados conforme a composição a seguir:

- a) educação técnica: 71,3% - 154 profissionais;
- b) educação pessoal: 41,2% - 52 profissionais;
- c) educação organizacional: 25% - 67 profissionais;
- d) não participaram de processos contínuos de aprendizagem em nenhuma das áreas citadas: 13,9% - 30 profissionais.

Os 30 doutores, 59 mestres e 65 técnicos de nível superior que apontaram aprendizado contínuo na área da educação técnica exercem as seguintes funções: 18 chefes de setor, cinco superintendentes/ divisão e 131 técnicos. Deste grupo, 87 profissionais receberam educação técnica da empresa e não procuraram conhecimentos nesta área por seus próprios meios.

Dos 216 elementos do grupo, a empresa não proporcionou aprendizado técnico nos últimos três anos, pelo menos uma vez por ano, para 37 profissionais, 17,1%. Dos 154 elementos com aprendizado técnico contínuo, 138

receberam essa educação da empresa, e destes 138 profissionais, 51 buscaram esse tipo de aprendizado por conta própria para complementarem suas necessidades. Então, a empresa só conseguiu proporcionar esse tipo de educação de maneira contínua e suficiente a 87 profissionais, 40,3% da amostra.

Dos 216 componentes do grupo, 52 receberam educação pessoal da empresa. Do grupo de 89 que experimentaram aprendizado pessoal contínuo, 28 a receberam da empresa, e destes 28 profissionais, 06 não procuraram aprender novos conhecimentos por iniciativa própria. Então, a organização conseguiu satisfazer plenamente as necessidades de 2,8% do grupo, um superintendente/divisão e cinco técnicos.

Considerando a totalidade do grupo, 67 participantes receberam educação organizacional da empresa. Um conjunto de 49 profissionais vivenciaram aprendizado contínuo relacionado com a educação organizacional. Deste grupo 30 receberam esta educação da empresa, dos que receberam da empresa nove pessoas não procuraram mais conhecimentos por conta própria nesta área. Portanto, a empresa conseguiu satisfazer plenamente as necessidades contínuas de educação organizacional em 4,2% do grupo.

Não viveram aprendizado contínuo em nenhuma das educações mencionadas 13,9% do grupo, 30 profissionais.

#### **f) Desenvolvimento de Novas Habilidades**

Cinco doutores, nove mestres e seis técnicos de nível superior não aprenderam habilidades novas de espécie alguma nos últimos três anos. Eles

exercem as seguintes funções: dois chefes de setor, um superintendente/divisão e 17 técnicos de nível superior. Observe na Figura 11 estes dados.



**Fig. 11 – Desenvolvimento de novas habilidades nos últimos 03 anos**

#### **g) Aplicação de Habilidades**

O principal objetivo desta parte é verificar se há coerência entre o que é dito nos discursos relacionados com o aprendizado e a efetiva aplicação das habilidades adquiridas. As questões procuram identificar os graus de aplicação das habilidades técnicas, pessoais e de participação. A Figura 12 mostra o resultado da coleta destes dados do grupo.

As habilidades técnicas são observadas quanto aos seus graus de aplicação na solução de problemas técnicos. Em seguida, as habilidades pessoais são vistas no que se referem aos seus graus de aplicação para resolver problemas humanos no trabalho, tais como liderança, comunicação, negociação e outros de mesma natureza,

Por fim, a habilidade de participação procura investigar exclusivamente os graus de participação dos profissionais na resolução de problemas de gestão



organizacional, que não estão relacionados com as dificuldades técnicas e humanas, as quais devem ser vencidas rotineiramente.

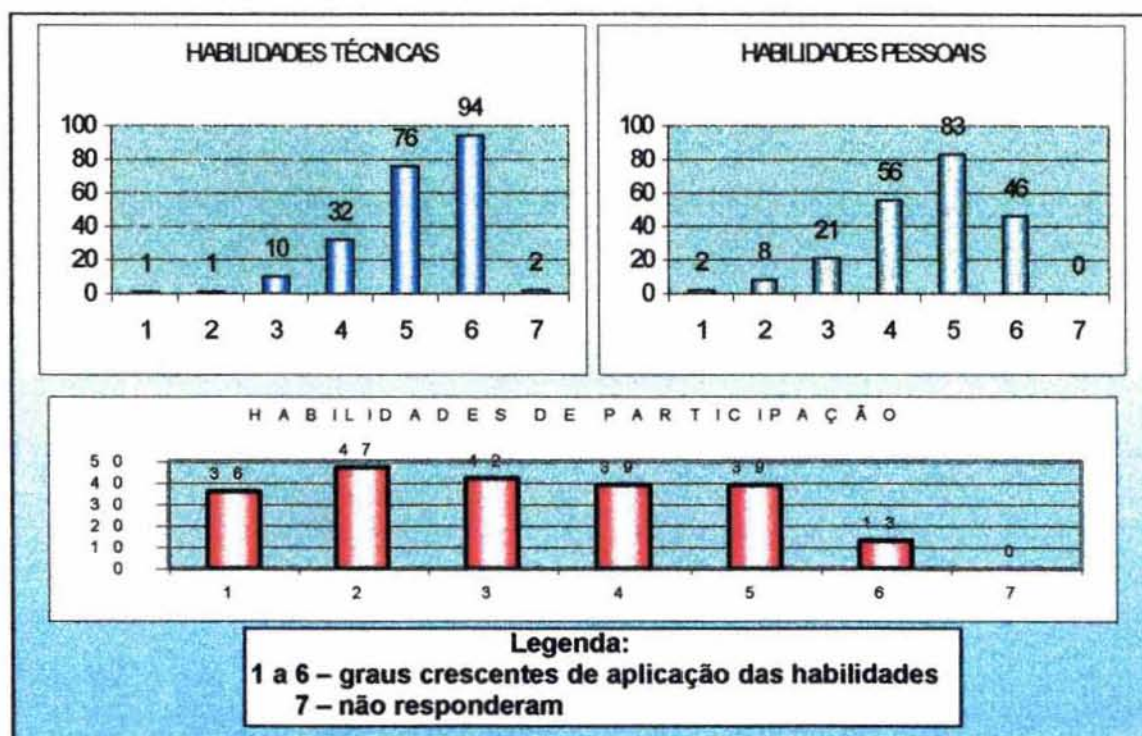


Fig. 12 – Aplicação das habilidades técnicas, pessoais e de participação

#### h) Habilidades Técnicas

Da totalidade do grupo de 216 profissionais, 93,5% conseguem aplicar as referidas habilidades em graus iguais ou superiores a 60%. Por outro lado, sete doutores, 17 mestres e 20 técnicos de nível superior aplicam 60% ou menos das habilidades técnicas já existentes. As funções exercidas por este grupo estão assim constituídas: seis chefes de setor, dois superintendentes/divisão e 36 técnicos. Um mestre declarou que não consegue aplicar suas habilidades técnicas.



**i) Habilidades Pessoais**

Um conjunto de 85,6% consegue aplicar as referenciadas habilidades em graus iguais ou superiores a 60%. Porém, um grupo de 17 doutores, 37 mestres e 33 técnicos de nível superior aplicam 60% ou menos de suas habilidades nessa área. As funções destes profissionais são assim explicitadas: dois chefes de setor, um superintendente/ divisão e 84 técnicos.

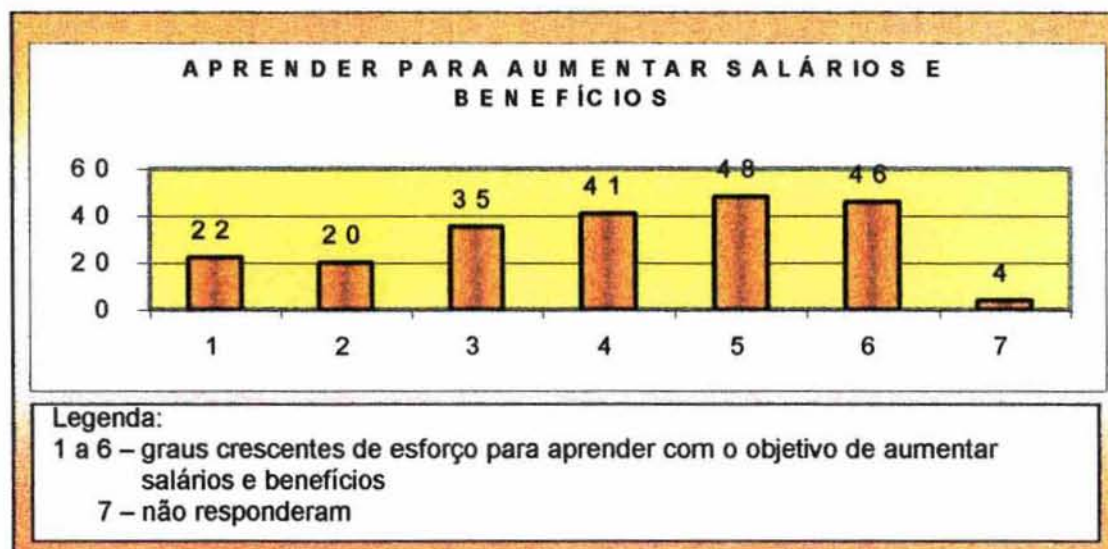
**j) Habilidades de Participação**

Um conjunto de 42,1% consegue aplicar 60% ou mais de suas habilidades de participação. Entretanto, 29 doutores, 65 mestres e 70 técnicos de nível superior aplicam 60% ou menos de suas habilidades pessoais. Em termos de funções exercidas, esse agrupamento é assim constituído: 13 chefes de setor, três superintendentes/divisão e 148 técnicos. Nesta parcela do grupo, 36 profissionais relataram que não conseguem aplicar suas habilidades de participação (0%). Este quantitativo é assim composto: cinco doutores, 15 mestres e 16 técnicos de nível superior. Considerando a função exercida, o conjunto é desta forma constituído: um chefe de setor e 35 técnicos.

**l) Aprender para Aumentar a Remuneração**

Um conjunto de 62,5% empregam 60% ou mais do esforço possível para aprender com o mencionado objetivo. Contudo, 20 doutores, 49 mestres e 49 técnicos aplicam 60% ou menos de suas capacidades nesta área. Deste agrupamento, cinco doutores, 13 mestres e quatro técnicos de nível superior relatam que não realizam nenhum esforço para aprender visando o objetivo em

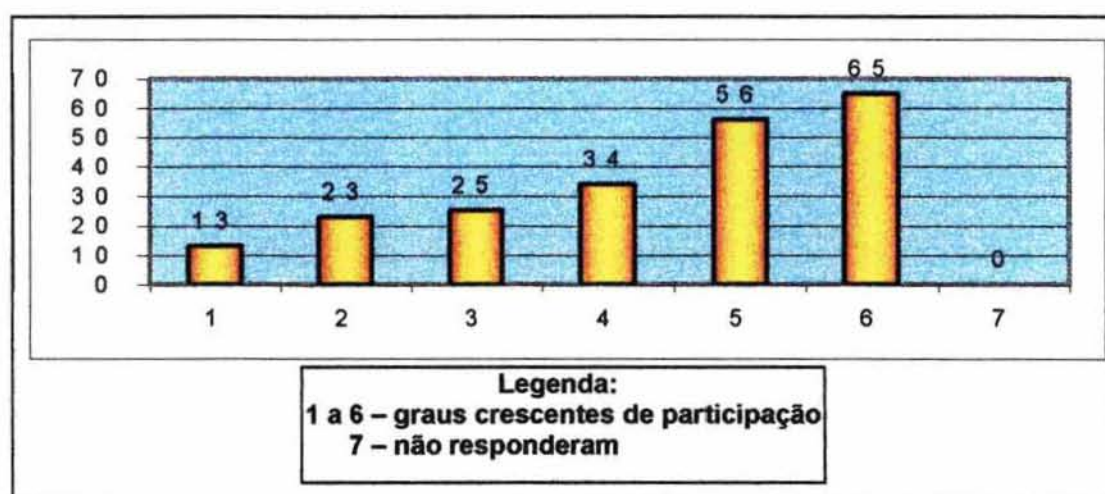
tela. Em termos de função, o grupo é composto de um chefe de setor e 21 técnicos. Os dados referentes ao tema podem ser examinados na Figura 13.



**Fig. 13 – Estratégia do conhecimento para aumentar a remuneração**

#### **m) Participação na Elaboração da Missão da Equipe**

A idéia aqui é verificar os graus de alienação dos profissionais relacionados com o sonho organizacional a ser alcançado e com objetivos estratégicos definidos. A Figura 14 possibilita a apreciação dos dados fornecidos pelos participantes da pesquisa.



**Fig. 14 – Graus de participação na elaboração da missão da equipe**

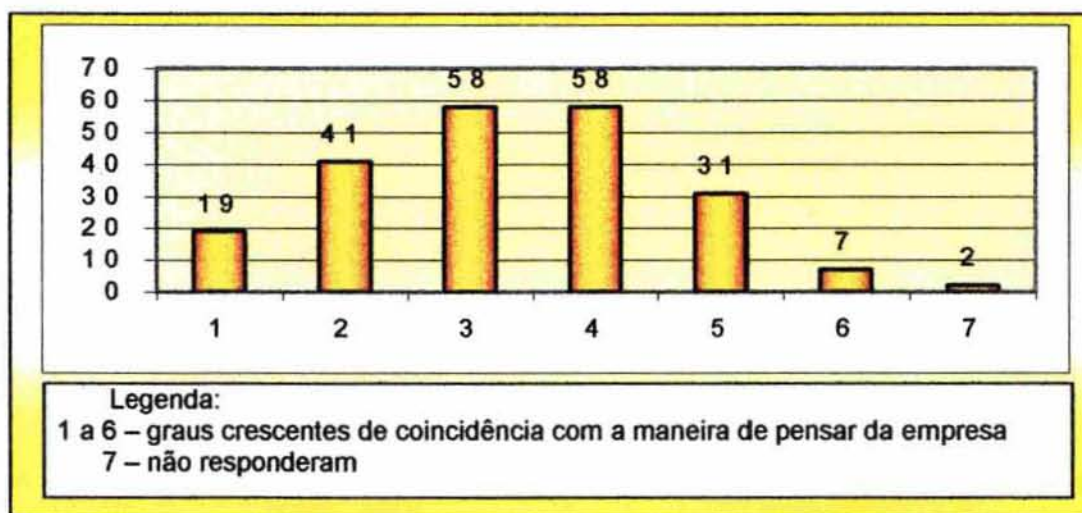
Um total de 56% respondeu que participaram da elaboração da missão da equipe em graus iguais ou superiores a 80%. Todavia, 17 doutores, 39 mestres e 39 técnicos de nível superior acreditam que participaram 60% ou menos. As funções exercidas por este grupo são três de chefias de setor e 92 técnicas.

Vale ressaltar que três doutores, seis mestres e quatro técnicos de nível superior declaram não terem participado da elaboração da missão de suas respectivas equipes. É possível que alguns tenham passado a fazer parte da equipe depois que a missão já tenha sido preparada.

#### **n) Maneira de Pensar Própria e da Empresa**

O alvo deste questionamento é a captação da percepção do grupo no que se refere ao próprio conjunto de idéias-valores, quando comparados com o conjunto das idéias praticadas pela empresa, sendo que o referencial da organização pode estar sendo representado pelo(s) superior(es) hierárquico(s), ou colegas de mesmo nível, ou, ainda, por seus subordinados.

O fato é que especificar a fonte não é importante, o que é considerado relevante é o referencial que o profissional acredita que representa a empresa. De alguma forma a pessoa legitima um referencial de sua realidade para representar o que seja a empresa, e é pensando assim que elas dizem se concordam ou discordam da organização. Cabe a organização proporcionar os meios para que as pessoas legitimem o referencial que a instituição considera o melhor. Na Figura 15 podem ser observados os dados coletados no grupo sobre o assunto.



**Fig. 15 – Coincidência entre as maneiras de pensar própria e da empresa**

Um conjunto de 17,6% concorda 80% ou mais com os pensamentos da empresa. Este conjunto cresce para 44,4% que tendem a concordar mais que discordar da empresa (acima de 60%). Porém, 14 doutores, 52 mestres e 52 técnicos de nível superior tendem mais a discordar do que a concordar com a empresa. Este grupo exerce as seguintes funções: 10 chefes de setor e 108 técnicos. É importante ressaltar que dois doutores, seis mestres e 11 técnicos de nível superior discordam totalmente da empresa.

#### **o) Projeto de Vida Pessoal**

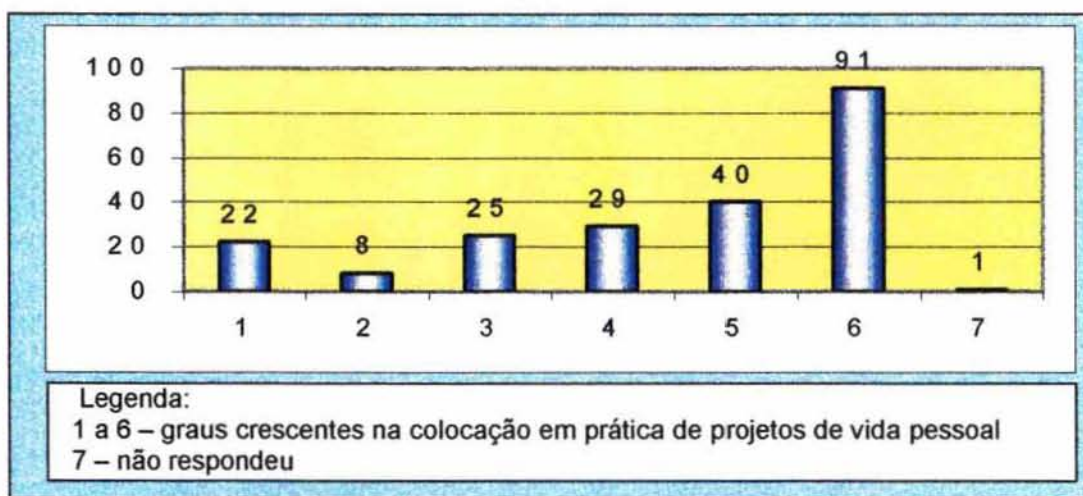
O objeto da pesquisa neste ponto está voltado para a avaliação do grau de conhecimento da amostra sobre si mesmo e o grau de domínio sobre o próprio futuro. De outra maneira dizendo, aqui desejamos verificar o grau de alienação da pessoa sobre si mesmo, bem como constatar até que ponto ela entregou o seu futuro para a organização.

A pessoa que não passou pela experiência de desenvolver um projeto de vida para si próprio tem dificuldades para compreender um projeto de vida



organizacional, porque não possui referenciais internos neste sentido. Portanto, esses profissionais assimilam mal ou não percebem o real significado de missão, valores e objetivos empresariais, para eles isso não passa de letras mortas.

Para exemplificar a problemática, esse caso é semelhante à experiência de pedir para um cego escolher e justificar a cor de sua preferência, sem ele nunca ter visto a luz. Portanto, sem estruturas internas para interpretação da realidade exterior, missão, valores e objetivos organizacionais são cores mortas penduradas em paredes de escritórios empresariais. Simplesmente os profissionais não conseguem dar um significado para as suas atividades nem para as organizações. As opiniões do presente grupo podem ser observadas na Figura 16.



**Fig. 16 – Prática de projeto de vida pessoal**

Um conjunto de 17,6% concorda 80% ou mais com os pensamentos da empresa. Este conjunto cresce para 44,4% que tendem a concordar mais que discordar da empresa (acima de 60%). 11 tiveram educação pessoal na empresa, antes de serem admitidos e continuam buscando educação pessoal por conta própria. Por outro lado, 25 tiveram a educação em tela antes e depois de entrar

na empresa mas não investem pessoalmente para adquirir esses conhecimentos e 39 tiveram este tipo de aprendizado somente na empresa.

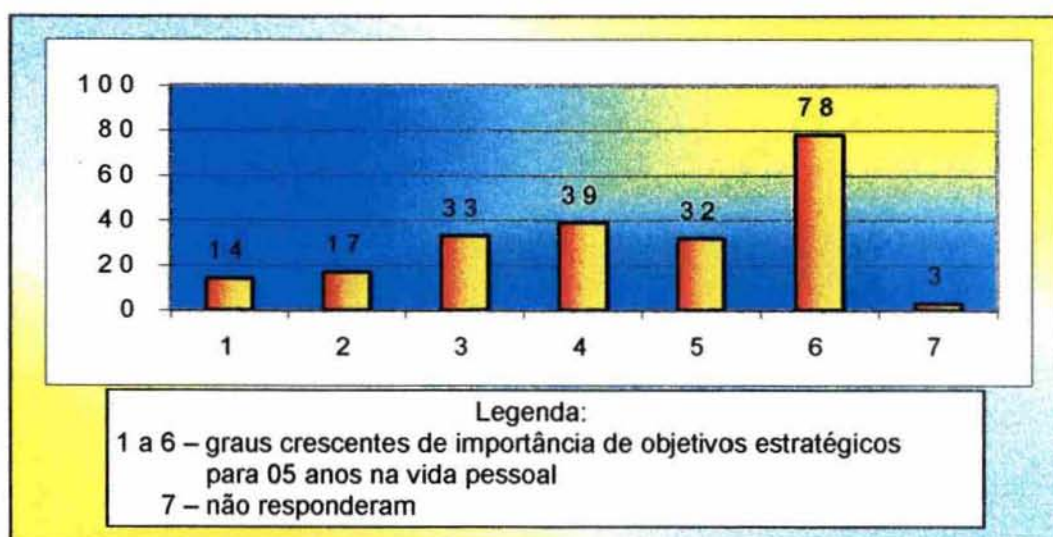
Em outra vertente, desses 160 profissionais, 49 não tiveram antes da admissão, nem na empresa e nem procuram por conta própria a educação pessoal; 63 não tiveram antes e nem na empresa e 121 não tiveram na empresa.

Apesar de 160 profissionais relatarem que colocaram em prática um projeto de vida pessoal, com grau igual ou maior a 60%, cabe questionar a qualidade desses projetos, porque dos 91 que apontaram para a pontuação máxima apenas treze tiveram educação pessoal contínua, ou seja, antes da admissão e na empresa. Desses treze, cinco ainda procuram complementação por conta própria.

#### **p) Objetivos Estratégicos na Vida Pessoal**

Esta questão procura captar o grau de importância do pensamento estratégico aplicado na vida pessoal dos componentes do grupo.

Um conjunto de 69,0% afirma que objetivos estratégicos na vida pessoal são importantes em graus iguais ou superiores a 60%. Os dados coletados no grupo podem ser observados na Figura 17.



**Fig. 17 – Importância de objetivos estratégicos na vida pessoal**

Do grupo de 91 elementos da figura 16 que afirmou ter vivido um projeto de vida pessoal em grau máximo (100%), 50 apontaram para 100% de importância para a existência de objetivos estratégicos na vida pessoal, 64 para igual ou superior a 80%, 76 para igual ou superior a 60%, seis para 40%, cinco para 20% e quatro não dão nenhuma importância para objetivos estratégicos na vida pessoal.

Assim sendo, os dados fazem emergir as seguintes questões: primeira, como é possível praticar um projeto de vida pessoal em grau máximo se não é dada importância para objetivos de longo prazo na vida pessoal? Segundo, qual a utilidade e o significado de fazer um projeto se objetivos não são fundamentais?

Na verdade, nos ocorre que as razões podem estar localizadas em dois pontos. Primeiro, as pessoas podem ter dado a resposta socialmente aceita, porque está sendo muito comentada a necessidade de possuir um projeto de vida, mas isto é valorizado apenas no discurso. Segundo, é possível que a

maioria dessas pessoas não saibam o que é, como se faz e para que serve um projeto de vida.

Dos 91 apenas cinco concordam totalmente com a empresa, 20 concordam com o pensamento da empresa em graus iguais ou acima de 80%, 42 iguais ou acima de 60%, 37 entre 40% e 20%, e onze discordam completamente.

Estes dados evidenciam a existência de posicionamento autônomo nesse conjunto de pessoas. Elas são capazes de ver a realidade de uma forma diferente, produto de pensamentos próprios ou de outra fonte de influência que não seja a organização.

Dos 22 que afirmaram não ter nenhuma experiência com a prática de um projeto de vida, três concordam com o modo de pensar da empresa em graus iguais ou acima de 80%, onze iguais ou acima de 60%, sete entre 40% e 20%, e três discordam completamente. Então, neste grupo também há posicionamentos autônomos.

Não foi encontrada relação significativa entre a prática ou não de um projeto de vida pessoal e concordância com o pensamento da empresa.

#### **q) Efeitos do Trabalho nas Metas da Empresa**

O foco aqui é direcionado para captar os graus de alienação dos profissionais no que se relaciona com o impacto do produto do trabalho individual no alcance de objetivos empresariais. Os dados coletados no grupo podem ser apreciados na Figura 18.



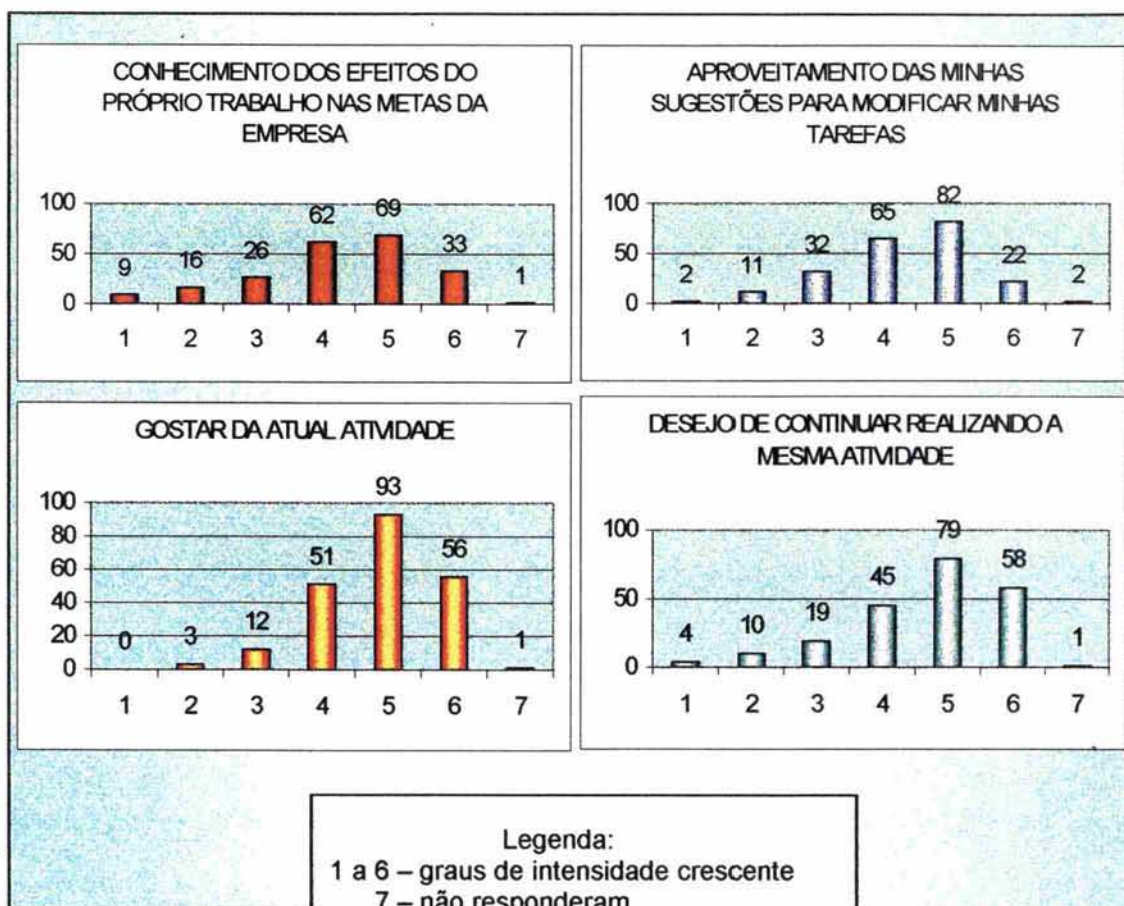


Fig. 18 – Aspectos das atuais atividades

Do total do grupo, 47,2% acreditam conhecer esses efeitos em graus iguais ou acima de 80%, mas só 15,3% revelam a crença de os conhecer completamente. As funções do grupo de 47,2% são as seguintes: dois chefes de setor, dois superintendentes/ divisão e 29 técnicos. A composição em termos de formação é a seguinte: quatro doutores, 16 mestres e treze técnicos de nível superior.

De outra parte, oito chefes de setor, três superintendente/divisão e 102 técnicos conhecem 60% ou menos. Deste conjunto, um doutor, seis mestres e dois técnicos de nível superior desconhecem completamente o impacto do produto do trabalho que realizam nas metas da empresa.

## **r) Aproveitamento de Sugestões**

A área de investigação aqui está concentrada na percepção das pessoas relacionadas com a construção das tarefas que elas realizam. A Figura 18 mostra a coleta de dados realizadas no grupo.

Um conjunto de 104 profissionais têm suas sugestões aproveitadas em graus iguais ou acima de 80%. Deste conjunto, 22 afirmam ter todas as suas sugestões acatadas, eles são quatro chefes de setor e 18 técnicos. É interessante o fato de que nenhum dos superintendentes e chefes de divisão possuem a percepção anterior, e são eles os profissionais que ocupam os postos hierárquicos mais elevados da organização.

Observando de outro ângulo, verificamos que seis doutores, 20 mestres e 19 técnicos de nível superior percebem que suas sugestões são mais rejeitadas do que aceitas. Destas pessoas, duas concordam 80% com a empresa, três concordam 60%, 19 concordam 40%, 14 concordam 20% e seis discordam completamente.

Como podemos ver, as pessoas que têm suas sugestões sobre o próprio trabalho mais rejeitadas do que aceitas tendem a discordar mais do que a concordar com a empresa.

Este fato nos leva a refletir sobre a origem dessa percepção. O sentimento de discórdia relacionado com a organização teve como fato gerador exclusivo a não aceitação de sugestões ou essa discordância foi percebida pelos superiores e a partir daí passaram a dificultar a participação desses profissionais na gestão?

Acreditamos que a não aceitação de sugestões para modificar o próprio trabalho influencia mais o apego ao trabalho em si. A discordância com a organização tem sua origem na falta de participação na construção da empresa, ou seja, na sua gestão.

É fundamental destacar que as sugestões das quais estamos falando se referem exclusivamente ao trabalho que a pessoa realiza. Então, apenas 22 pessoas percebem que possuem o controle integral de suas próprias atividades. À medida que os profissionais vão percebendo que realizam tarefas que outros controlam, o comprometimento cai naturalmente porque vai enfraquecendo o sentimento de posse dessas atividades. Devemos também considerar que a criatividade é afetada negativamente quando a maioria das sugestões não são aceitas, principalmente se não houver justificativa razoável.

#### **s) Prazer na Realização das Atuais Tarefas**

Neste ponto a busca é concentrada na captação dos graus de prazer que os profissionais experimentam na execução de suas atividades. A Figura 18 contém as afirmações dos componentes do grupo.

O grupo formado por 69% da amostra gosta do trabalho que realiza em graus iguais ou superiores a 80%. Estão situados neste conjunto 87% das pessoas que concordam 80% ou mais com a maneira de pensar da empresa e 100% das pessoas que concordam plenamente com a empresa.

Portanto, as pessoas com maiores graus de satisfação com o trabalho que realizam tendem a concordar com o pensamento da empresa. Na prática, é possível que a oportunidade para fazer o que gosta está diretamente relacionada

com o fato dessa pessoa concordar com o pensamento da empresa, cujo representante legitimado pelo subordinado na maioria das vezes é o chefe, que é quem escolhe as tarefas dos subordinados em última instância.

#### **t) Desejo de Continuar Realizando a Mesma Tarefa**

Esta questão objetiva verificar a intensidade do desejo de continuar realizando as mesmas atividades que são realizadas atualmente. Os dados gerais da opinião do grupo podem ser vistos na Figura 18.

O conjunto composto por de 182 profissionais (84,3% do grupo) expressou a vontade de continuar realizando a mesma tarefa em graus iguais ou superiores a 60%. Destes, 180 gostam de suas atividade em graus iguais ou superiores a 60%.

Em outra vertente, 33 desejam mudar mais do que permanecer com as atuais tarefas e 20 componentes deste grupo afirmam que gostam mais do que desgostam do atual trabalho. Então, o desejo de deixar de fazer as atuais tarefas não tem como único fato gerador desgostar mais do que gostar da tarefa, porque 60,6% querem realizar novos trabalhos, apesar de gostarem da atual tarefa em graus iguais e superiores a 60%.

Provavelmente, esses 20 profissionais, 9,2% do grupo Cenpes, gostam de desafios e por isto criam oportunidade para adquirir novos conhecimentos. As suas funções são as seguintes: dois chefes de setor, um superintendente/divisão e 18 técnicos. Observando a formação constatamos que são quatro doutores, dez mestres e sete técnicos de nível superior.

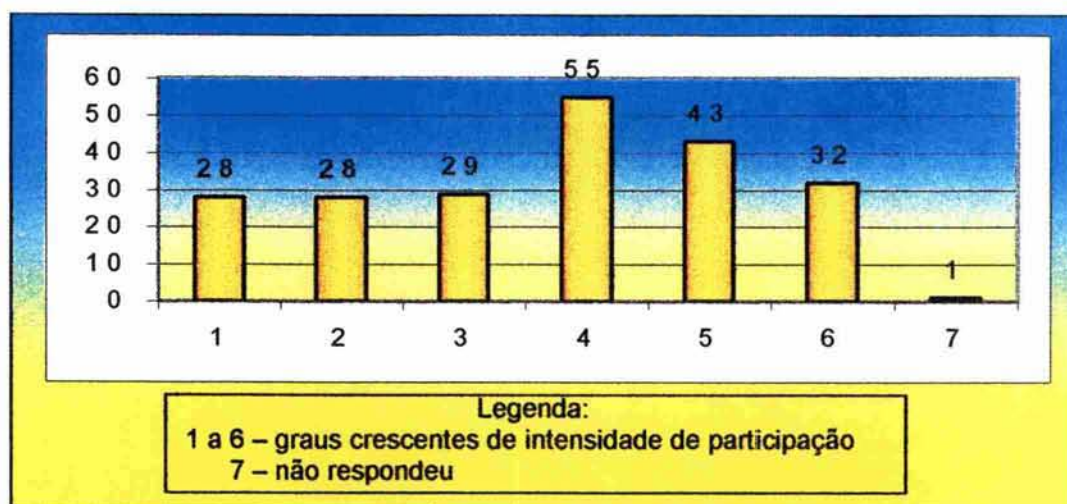
É importante observar que as pessoas não conectaram o fato de mudar de tarefa com a possibilidade de ser promovido, que também é uma maneira de executar novas atividades. Portanto, se a pergunta fosse no sentido de saber se a pessoa queria ser promovida é possível que o conjunto das respostas apontassem para alto percentual de profissionais querendo mudar de atividade.

Verificamos que dos 182 que desejam continuar realizando a mesma atividade em graus iguais ou superiores a 60%, 63,7% procuram aprender para aumentar salários e benefícios em graus iguais ou superiores a 60%. Do conjunto de 33 que desejam mudar de atividade, 57,6% procuram aprender para aumentar salários e benefícios em graus iguais ou superiores a 60%.

Portanto, o desejo de continuar ou não realizando a mesma atividade não produz efeito significativo na vontade de aprender para aumentar salários e benefícios.

#### **u) Participação na Elaboração da Própria Educação**

A investigação da participação das pessoas na concepção de atividades educacionais visando os próprios desenvolvimentos, objetiva constatar em que graus os profissionais assumem esta responsabilidade ou a empresa permite que eles controlem seus processos educacionais, quando custeados pela instituição. O resultado da coleta desses dados está explicitada na Figura 19.



**Fig. 19 – Participação na elaboração do próprio treinamento**

O conjunto de 60,2% do grupo acredita que participa da elaboração da própria educação em percentuais iguais ou superiores a 60%. Entretanto, 85 ficaram situados na faixa igual ou inferior a 40%. Ou seja, estes profissionais acham que a empresa é quem detém o controle majoritário do aprendizado que ela proporciona. Eles são 15 doutores, 32 mestres e 38 técnicos de nível superior.

Ficou ressaltado o fato de que o grupo que declarou ter grau de influência zero por cento na questão em evidência, ser composto de quatro doutores, 12 mestres e 12 técnicos de nível superior. No caso dos doutores, fica difícil de compreender como um outro profissional pode definir exclusivamente o desenvolvimento de um pesquisador que está buscando estender os limites do conhecimento de sua área.

Todavia, acreditamos que isso não acontece no escopo do desenvolvimento técnico, e sim, nas áreas das educações pessoal e organizacional. É possível que estes assuntos, na percepção deles, estejam sendo decididos somente pela empresa.



### v) Área de Desenvolvimento mais Intenso

O objetivo desta parte é verificar qual foi a área mais desenvolvida no grupo, em termos de educação pessoal e profissionalizante, nos últimos três anos, pelo ponto de vista das pessoas. Esses dados podem ser vistos na Figura 20.

Houve, praticamente, um empate entre o conjunto de profissionais que afirmaram ter experimentado um maior desenvolvimento nas habilidades pessoais e o conjunto que declarou ter aprendido mais habilidades técnicas.

Dos 107 profissionais que escolheram as habilidades técnicas, 95 (88,8%) participaram de projetos educacionais da empresa nesta área. Destes 95 indivíduos, 38 (40%) acharam insuficiente e procuraram mais conhecimentos por seus próprios meios, bem como 34 (89,4% dos 38) afirmaram ter aprendido contínuo. Por outro lado, dos 57 que não procuraram por conta própria, 50 (87,7%) afirmaram ter experimentado desenvolvimento contínuo.



Fig. 20 – Área de desenvolvimento mais intenso

Dos 12 que não participaram do esforço educacional da empresa e não  
 to contínuo, enquanto

dois não tiveram educação técnica da empresa mas investiram pessoalmente. Estes dois declararam ter desenvolvimento contínuo.

É importante constatar que os percentuais relativos aos conjuntos que tiveram desenvolvimento contínuo foram: 89,4% dos que tiveram treinamento da empresa e investiram pessoalmente; 87,7% dos que tiveram treinamento da empresa mas não investiram pessoalmente; 50% dos que não tiveram treinamento da empresa e não investiram pessoalmente; e 100% (2) dos que não tiveram da empresa, porém investiram pessoalmente.

A análise dos dados nos mostra que os desenvolvimentos técnicos contínuos foram semelhantes entre os que tiveram treinamento da empresa e investiram pessoalmente ou não. Contudo, há uma diferença qualitativa da mais alta relevância, considerando que a educação técnica da empresa apresenta padrões de qualidade equivalentes, os que buscaram conhecimentos por conta própria apresentam maior grau de exigência na sua própria qualificação técnica e abandonaram a atitude de esperar que o paternalismo da empresa dissesse e patrocinasse o que ela considerava como bom, em se tratando de educação técnica.

Essas pessoas assumiram o controle de seus processos educacionais, demonstrando maiores graus de conscientização quanto as suas necessidades educacionais e, portanto, de menor alienação em relação a si próprio. Nesta mesma direção, apontamos para os dois que não tiveram da empresa, todavia investiram pessoalmente e alcançaram desenvolvimento contínuo.

Cabe uma reflexão quanto aos 6 profissionais - 50% dos que não tiveram educação da empresa e nem buscaram por iniciativa própria. Onde e



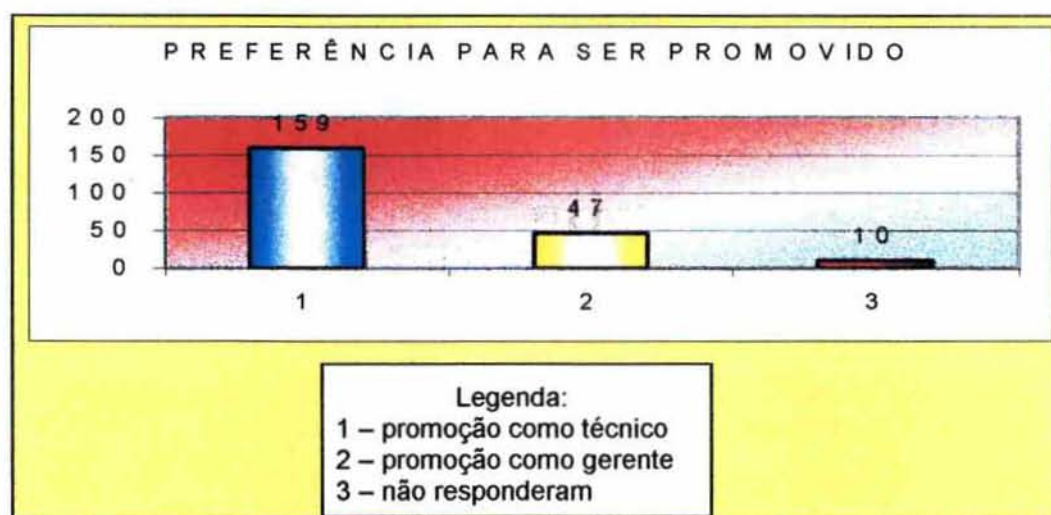
como conseguiram um desenvolvimento contínuo nessa seara de conhecimentos? Se não foi em cursos, seminários, visitas técnicas, estágios, leituras ou no próprio local de trabalho, e considerando que um autodidata aprende diretamente de livros e de suas experiências realizadas no local de trabalho. É possível inferir que se trata de discurso sem base de sustentação prática, uma auto-ilusão que está sendo vivida por dois doutores, dois mestres e dois técnicos de nível superior.

Até porque lhes faltam consciência para ocupar o vazio que a empresa deixou, não assumindo suas próprias responsabilidades com os próprios futuros profissionais.

Então, percebemos que o desenvolvimento contínuo na área técnica depende muito mais do grau de consciência pessoal do profissional do que de oportunidades oferecidas pela empresa para o desenvolvimento dessas habilidades.

#### **x) Preferência para Ser Promovido**

Achamos relevante identificar o desejo do grupo no sentido de que para aumentar salário a preferência é por promoções na carreira técnica ou gerencial. Neste ponto, o dado de destaque é que as promoções gerenciais são acompanhadas de aumentos salariais maiores que as técnicas, entretanto, estabelecem maiores responsabilidades de gestão organizacional. Então, elas também cobram maior grau de comprometimento com a situação atual e os rumos da empresa. Os dados coletados no grupo podem ser verificados na Figura 21.



**Fig. 21 – Preferência para promoção**

Um conjunto de 47 profissionais (13 chefes de setor, seis superintendentes/ divisão e 28 técnicos) preferem ser promovidos como gerentes. Deste grupo, 40,4% são gerentes formais e preferem continuar na carreira gerencial e 59,6 % desejam ingressar na carreira gerencial.

Outro grupo de 159 (13 chefes de setor, um superintendente/divisão e 145 técnicos) desejam ser promovidos como técnicos. Então, 8,8%, que são gerentes, deixam as funções atuais por atividades eminentemente técnicas se for para aumentar a remuneração. Portanto, para este grupo, entre o poder burocrático, que exige comprometimento organizacional, e o aumento salarial, a escolha é por menor comprometimento organizacional e mais dinheiro, o que indica baixo grau de motivação pela gestão da empresa, e alto grau de motivação pela satisfação profissional.

Por outro lado, 91,2% desejam aumentar a remuneração e continuar na carreira técnica, o que indica uma rejeição de 91,2% pelo aumento do comprometimento com a gestão da empresa.

Outra leitura pode ser feita dos presentes dados, é quando comparamos esses dados com as quantidades totais do universo Cenpes. No caso dos chefes de setor 13 abandonariam as responsabilidades gerenciais por mais dinheiro. No Cenpes existem 60 chefes de setor, então, 21,7% deixam as gerências mesmo com a opção de continuarem na carreira gerencial. O mesmo acontece com um superintendente/ divisão.

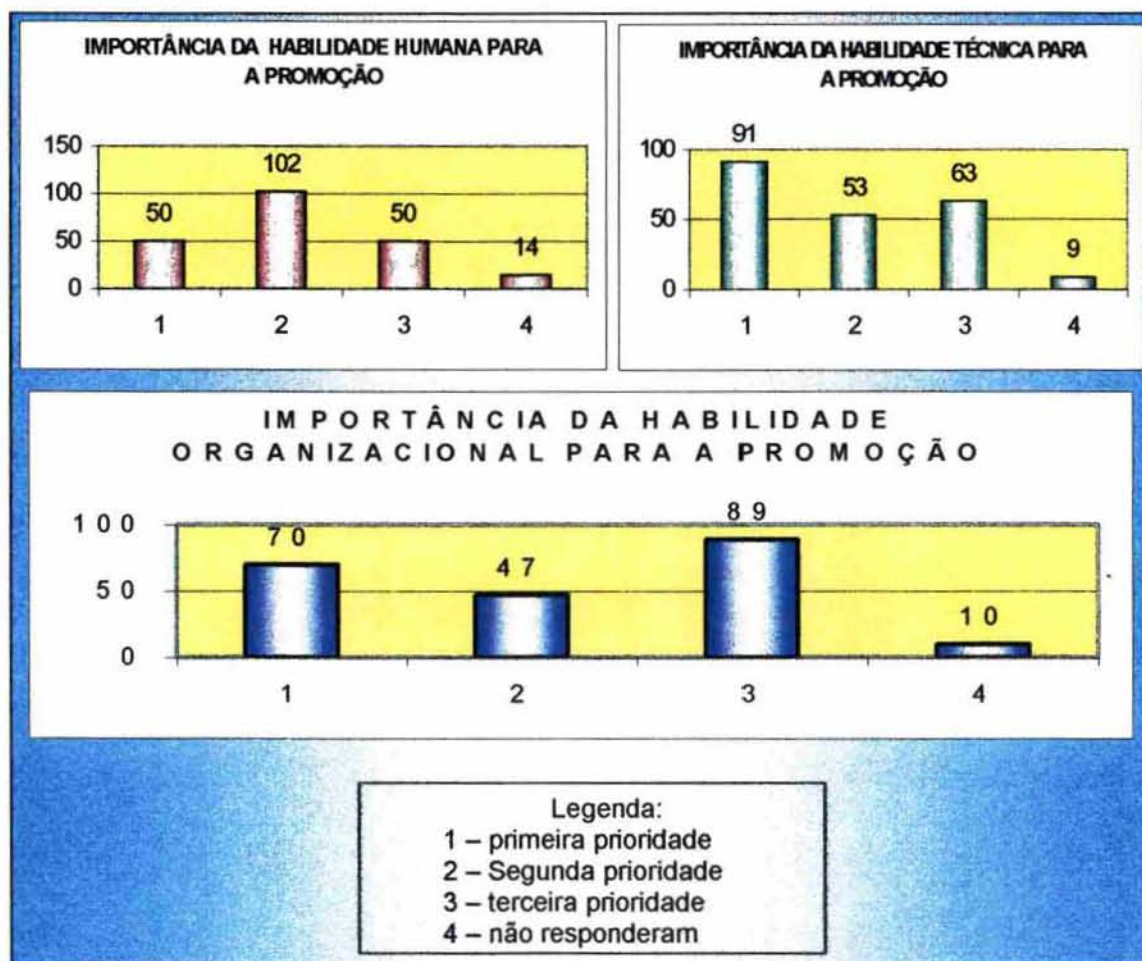
Este fato nos remete à constatação de que essas pessoas só permanecem nas funções atuais por falta de opção que garanta o nível de remuneração, pelo menos. Enfim, não estão realizando suas atividades por convicção pessoal, e sim, para evitar a perda de remuneração caso deixem de ser gerentes.

Portanto, o nível de comprometimento com a gestão organizacional é baixo. Até porque só 4 (28,6%) concordam com o pensamento da empresa em graus iguais ou superiores a 80%, todos se identificam com o trabalho e não com a empresa, e percebem o trabalho como uma missão pessoal.

## **z) Importância das Habilidades para Promoções**

A fonte de curiosidade aqui é para saber quais são os tipos de habilidades valorizadas em processos de promoção. O sentido para esta busca está no fato de que as promoções são poderosas fontes de sinalização que a empresa emite para dizer o caminho a ser percorrido por quem deseja ser promovido. Portanto, os fatores de avaliação levados em consideração nas promoções são captados pelos candidatos que, conscientemente ou não, procuram atingir e se possível superar para ter as melhores condições de aprovação. No nosso caso estamos procurando captar as percepções da amostra

relacionadas às habilidades dos profissionais. Os dados referentes ao assunto estão explicitados na Figura 22.



**Fig. 22 – Habilidades mais importantes para as promoções**

O grupo demonstrou equilíbrio na priorização das habilidades, aparecendo em primeiro lugar a habilidade técnica (42,1%), em segundo lugar surgiu a habilidade humana (47,2%) e em terceiro lugar a habilidade organizacional (41,2%).

Acreditamos que essas crenças sejam recentes, pois só estão presentes no discurso. Na prática, a empresa não operacionaliza essas declarações, porque dos 216 componentes da amostra apenas 20 profissionais, 9,3% da amostra, receberam da empresa, conforme a percepção da amostra, as

educações técnica, pessoal e organizacional simultaneamente, pelo menos uma vez por ano nos últimos três anos. Eles são três chefes de setor, dois superintendentes e 15 técnicos, em termos de formação encontramos um doutor, dez mestres e nove técnicos de nível superior.

Então, os dados nos permitem perceber que a empresa não possui estruturas educacionais direcionadas para a preparação de profissionais visando o exercício de funções mais complexas no futuro, enfim, para serem promovidos. A educação está preocupada com a melhoria técnica da execução de tarefas, ou com a absorção de novas técnicas para a realização de atividades presentes ou futuras.

Os profissionais são envolvidos em processos educacionais a partir de necessidades técnicas, sendo estas voltadas para a realização de tarefas, de gestão de recursos humanos e de gestão organizacional. A idéia praticada parece ser no sentido de encaixar as pessoas nos espaços abertos pelas necessidades técnicas. Fato que engessa as habilidades das pessoas, deixando-as preparadas somente para situações específicas.

Não é o homem preparado para ser flexível, com habilidades amplas que possam abranger as situações novas que emergem constantemente no ambiente empresarial. Para isto, a educação deveria ser concebida a partir do homem inserido no contexto organizacional.

A empresa investiu em educação técnica para 179 profissionais, em educação pessoal para 52 e em educação organizacional para 67. A área técnica recebeu em torno de três vezes mais a atenção do que os outros tipos de educação. Portanto, os valores mais cultivados foram, em ordem de importância:

a técnica, a empresa e o homem em último lugar. Pelo ângulo das promoções, os valores são a técnica, o homem e a organização, de maneira equilibrada.

#### **a .a) A METÁFORA**

Admitindo a possibilidade dos componentes do grupo indicarem respostas socialmente aceitas, principalmente em se tratando de perguntas relacionadas com propostas para deixarem a empresa, ou que envolvam salários e promoções, concebemos uma metáfora na qual são explicitadas as condições de trabalho de um profissional, que no caso foi chamado de Silva e exerce a profissão de jardineiro.

A idéia é captar o pensamento individual sobre essas questões de uma forma mais suave, fazendo com que o grupo responda como se fosse outra pessoa, só que na verdade as respostas são próprias, já que não é possível pensar com conceitos e valores desconhecidos. No caso, o Silva é inanimado, seus pensamentos e ações são os pensamentos e ações de quem responde as perguntas.

A metáfora está construída com fundamento nas informações adiante apresentadas.

O Silva está no auge de sua capacidade produtiva, possui conhecimentos e experiências suficientes para ser considerado um mestre. A remuneração satisfaz suas necessidades básicas e gosta do que faz, bem como a sua opinião é respeitada na priorização de tarefas, como realizá-las e quais instrumentos devem ser usados. Também participa e é ouvido quanto aos aspectos estéticos do jardim.

Enfim, está satisfeito com a remuneração e com os níveis de participação em termos de tarefas e de gestão do jardim, além de ser respeitado como pessoa e de merecer a confiança do patrão.

Ele realiza algumas tarefas que acha cansativas e foi convidado para supervisionar os seguranças, contudo, recusou porque não gosta de chefiar pessoas desconfiadas e armadas.

A tarefa dos participantes desta pesquisa consiste em conceber uma proposta para que o Silva aceite trabalhar em outro lugar. As propostas são colocadas em termos de alternativas que contém uma base fixa - o salário. Na primeira o salário a ser ganho é maior, na segunda é igual e na terceira é menor. Em cada uma delas devem ser priorizados o poder organizacional, a satisfação com a realização das tarefas e o desejo de aumentar a recompensa financeira.

A última questão da metáfora aborda a atividade preferida pelo Silva para realizar em suas horas de folga. O objetivo é verificar quais são os valores pessoais dos profissionais, que naturalmente afloram quando estão livres da hierarquia organizacional. Neste ponto devem ser priorizadas: a satisfação do interesse pessoal, a satisfação do interesse coletivo e o desejo de acumular dinheiro por meio da realização de trabalhos profissionais.

Nas Figuras 23, 24 e 25, podem ser visualizados os dados coletado no grupo.

#### **a.a.a) Por salário maior**

A primeira alternativa tenta atrair o Silva propondo um salário maior. Mas, para isto, ele tem que aceitar perder poder sobre o seu trabalho ou perder



satisfação realizando atividades das quais não gosta. Os dados coletados sobre esta questão podem ser visualizados na Figura 23.

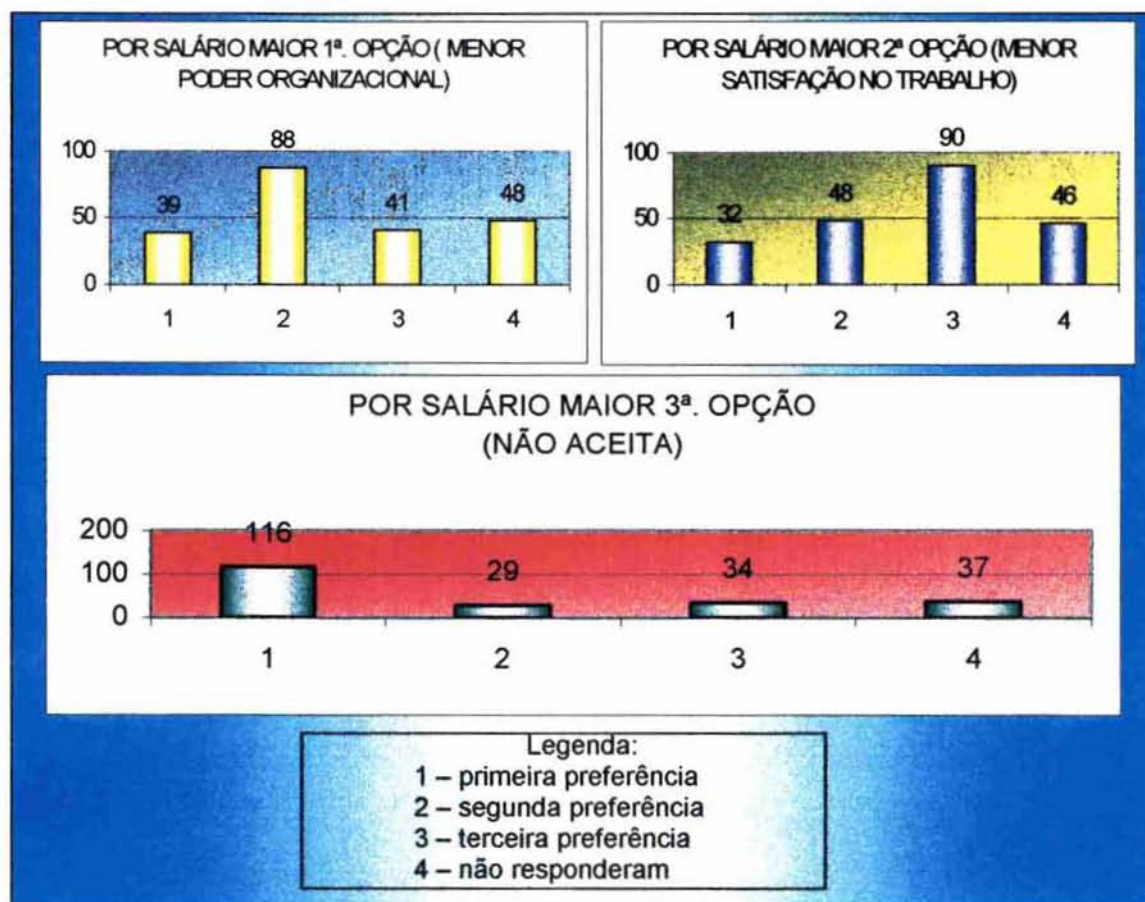


Fig. 23 – Por salário maior – opções para sair da empresa

O percentual de pessoas que deixou de apontar suas alternativas variou de 17% a 22%. Acreditamos que uma falha no leiaute do questionário foi a responsável por 13,4% das omissões, porque 29 pessoas não responderam a nenhuma das opções das questões 25, 26, 27 e 28. A pergunta 24 terminava na metade da última folha, deixando meia folha em branco, e no verso vinham as questões mencionadas. É possível que as pessoas tenham sido induzidas a acreditarem que o questionário tivesse terminado. Porém, esta falha não afetou a pesquisa pelo alto índice de retorno dos questionários. Ainda assim a amostra é representativa.



Do grupo de 216 profissionais, um conjunto de 53,7% disse que não aceita, mesmo com salário maior, perder poder ou perder satisfação com o que faz. À vista disto, verificamos que as motivações com a tarefa e com a quantidade de poder oferecido pela empresa estão acima da motivação com aumentos de remuneração.

Neste conjunto de 116 pessoas, encontramos 85,3% que se identificam mais com o trabalho do que com a empresa. Então, pelo fato dessas pessoas terem maior identificação com a tarefa, elas não aceitam perder poder sobre sua atividade e nem prazer na sua realização.

Portanto, esse conjunto majoritário do grupo Cenpes (116 pessoas - 53,7%) possui primeiro motivação individual, a empresa fica em segundo plano. Caso algum profissional deste grupo receba de outra organização uma proposta com salário maior, para realizar tarefas que não gosta ou para perder poder sobre o seu trabalho, ele tende a não aceitar. Esta decisão está diretamente relacionada com a motivação individual e não com a empresa.

Um conjunto de 88 pessoas indicou como a segunda opção perder poder sobre o trabalho e manter a satisfação, enquanto um grupo de 90 profissionais apontou como terceira opção perder satisfação e manter poder organizacional.

Isto posto, verificamos que 53,7% da amostra optou primeiro por não aceitar a proposta de aumento salarial para perder poder organizacional ou satisfação na realização das atividades. Como segunda preferência, 40,7% aceita o salário maior para perder poder sobre o próprio trabalho e conservar a

satisfação de realizar as tarefas atuais. E, em última preferência, 41,6% aceita o salário maior para perder satisfação e manter poder organizacional.

Portanto, o grupo Cenpes demonstrou que a motivação com aumentos de recompensas econômicas é a mais fraca. Mais fortes e praticamente empatadas, vêm as motivações com os aumentos de poder organizacional ou de satisfação com o trabalho.

Por outro lado, 18,1% aceitam, como primeira preferência, por maior salário perder poder organizacional e manter a satisfação na realização da tarefa. Para esses, a motivação mais forte é a financeira, depois vem a motivação individual e por último a motivação institucional. Eles são um chefe de setor, dois superintendentes/divisão e 36 técnicos, em termos de formação temos a seguinte composição: oito doutores, vinte mestres e onze técnicos de nível superior

Outro grupo de 14,8% aceitam aumentar o salário para perder satisfação na realização da atividade conservando o poder organizacional. Esse conjunto está mais motivado com o aumento da recompensa financeira, depois aparece a motivação com a organização e por fim a motivação com a tarefa. Este grupo é formado por três chefes de setor, dois superintendentes/divisão e 27 técnicos, que possuem as seguintes formações: cinco doutores, 13 mestres e quatorze técnicos de nível superior.

De qualquer forma, ou para diminuir ou manter a satisfação com o trabalho, ou para reduzir ou conservar o poder organizacional, *esses profissionais deixariam a empresa por um aumento salarial*. Este grupo de 71 (39+32) indivíduos correspondem a 32,9% da amostra total e exercem as funções adiante apresentadas: quatro chefes de setor, quatro superintendentes/divisão e 63

técnicos, com as seguintes formações: 13 doutores, 33 mestres e 25 técnicos de nível superior.

#### a.a.b) Por salário igual

Esta alternativa tenta atrair o Silva conservando o salário atual, mas ele pode escolher entre aumentar seu poder organizacional tendo liberdade para escolher sua equipe de trabalho, ou acrescentar satisfação na realização das atividades, deixando de executar as tarefas cansativas. O resultado da apuração das indicações do grupo podem ser vistos na Figura 24.

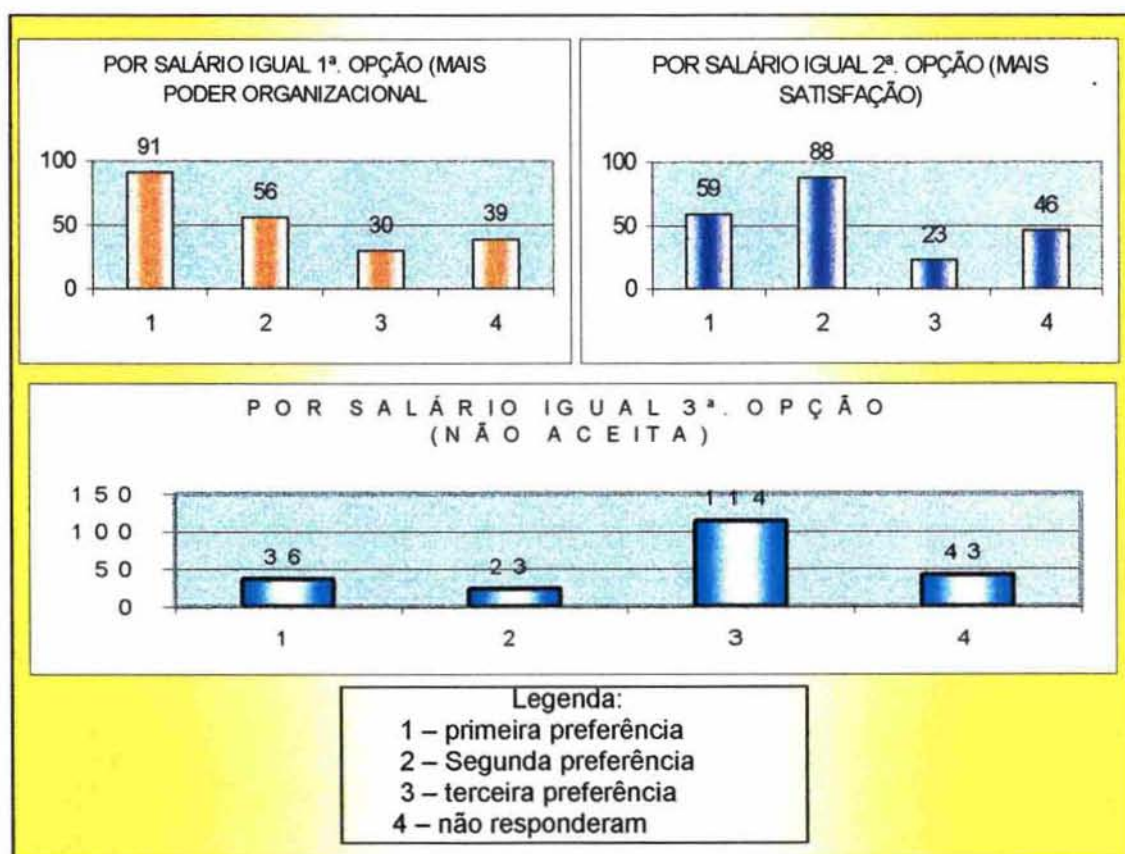


Fig. 24 – Por salário igual – opções para sair da empresa

Um conjunto de 42,1% aceita, na primeira opção, por salário igual, se aumentar seu poder organizacional e manter a satisfação. Na segunda opção, outro grupo de 40,7% aceitam se aumentar o nível de satisfação na realização

das atividades e manter o poder. Na última opção, 52,8% por salário igual não aceitam nem para ganhar poder ou aumentar a satisfação no trabalho.

Na presente alternativa neutralizamos a motivação do aumento da recompensa financeira, não há acréscimo de salários e benefícios. Com esta condição, apareceu em primeiro lugar a motivação com o acréscimo de poder organizacional (42,1%) e logo em seguida a motivação com o aumento da satisfação no trabalho (40,7%). A motivação com o aumento da remuneração ficou em última preferência (52,8%). Como acabamos de ver, as motivações com aumentos de poder e de satisfação com a tarefa estão praticamente empatadas.

Então, observamos que, quando neutralizado o efeito motivador do aumento da recompensa financeira, os valores aparecem na seguinte ordem: poder organizacional e satisfação com a realização das tarefas empatados, e em último lugar, a recompensa financeira.

A estratégia usada na decisão parece que usa o poder organizacional para ampliar a garantia de manter a satisfação com a realização das tarefas.

#### **a.a.c) Por salário menor**

Nesta investigação colocamos o incentivo financeiro de forma negativa, isto é, a proposta é formulada com base na redução de salários e benefícios. Em contrapartida é oferecido mais poder organizacional ou mais satisfação no trabalho. Os dados coletados da amostra podem ser vistos na Figura 25.

Um conjunto de 51,4% não aceita ganhar poder ou satisfação para perder salário. Outro grupo de 40,7% colocou em segunda opção que aceita se

ganhar satisfação e conservar o poder, e, em terceira opção, 44% aceitam se ganhar poder e conservar a satisfação.

Portanto, com a recompensa financeira fluindo de forma negativa, em ordem de importância, temos as motivações com a satisfação pessoal, com o poder organizacional e, por último, com a recompensa financeira.

É relevante o fato da satisfação com o trabalho vir em primeiro lugar, pois indica que se houver redução de salário a motivação com a organização fica em segundo plano. Não há vontade de aumentar o envolvimento com a gestão organizacional se a recompensa financeira diminuir.

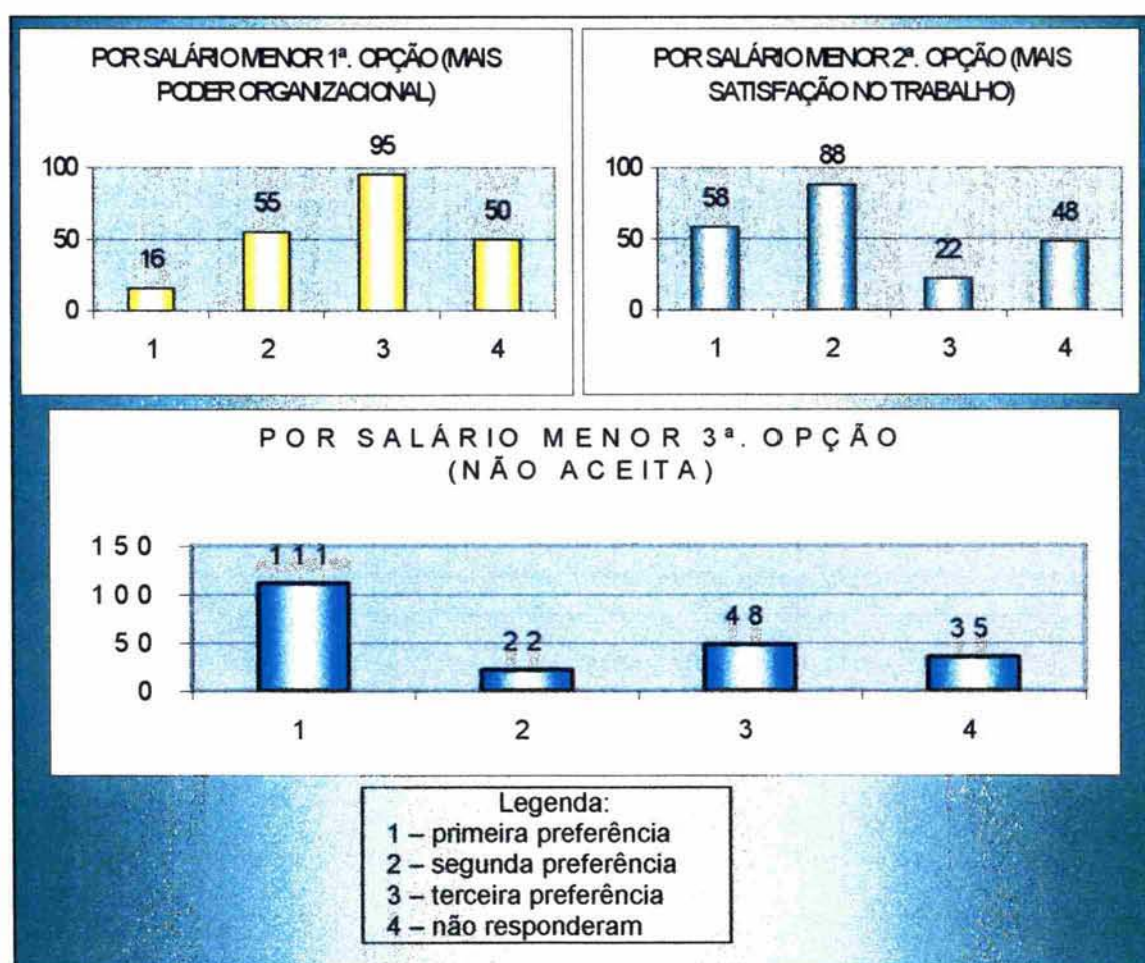


Fig. 25 – Por salário menor – opções para sair da empresa

Um grupo de seis chefes de setor e 16 técnicos, com a seguinte formação: quatro doutores, sete mestres e 11 técnicos de nível superior, não aceitam propostas com salários maiores, iguais ou menores, nem para aumentar o poder organizacional ou aumentar a motivação profissional. Estes profissionais desejam ficar na empresa, mas a motivação não é com a empresa em si, e sim com o próprio trabalho.

Até porque, destes 22 profissionais, 90,9% se identificam mais com o trabalho do que com a empresa; 86,4% preferem ser promovidos como técnicos, não desejam um envolvimento maior com a empresa; e 81,8% possuem uma maneira de pensar diferente da empresa, concordam com a maneira de pensar da organização em até no máximo 60%.

#### **a.b) Atividades preferidas no lazer**

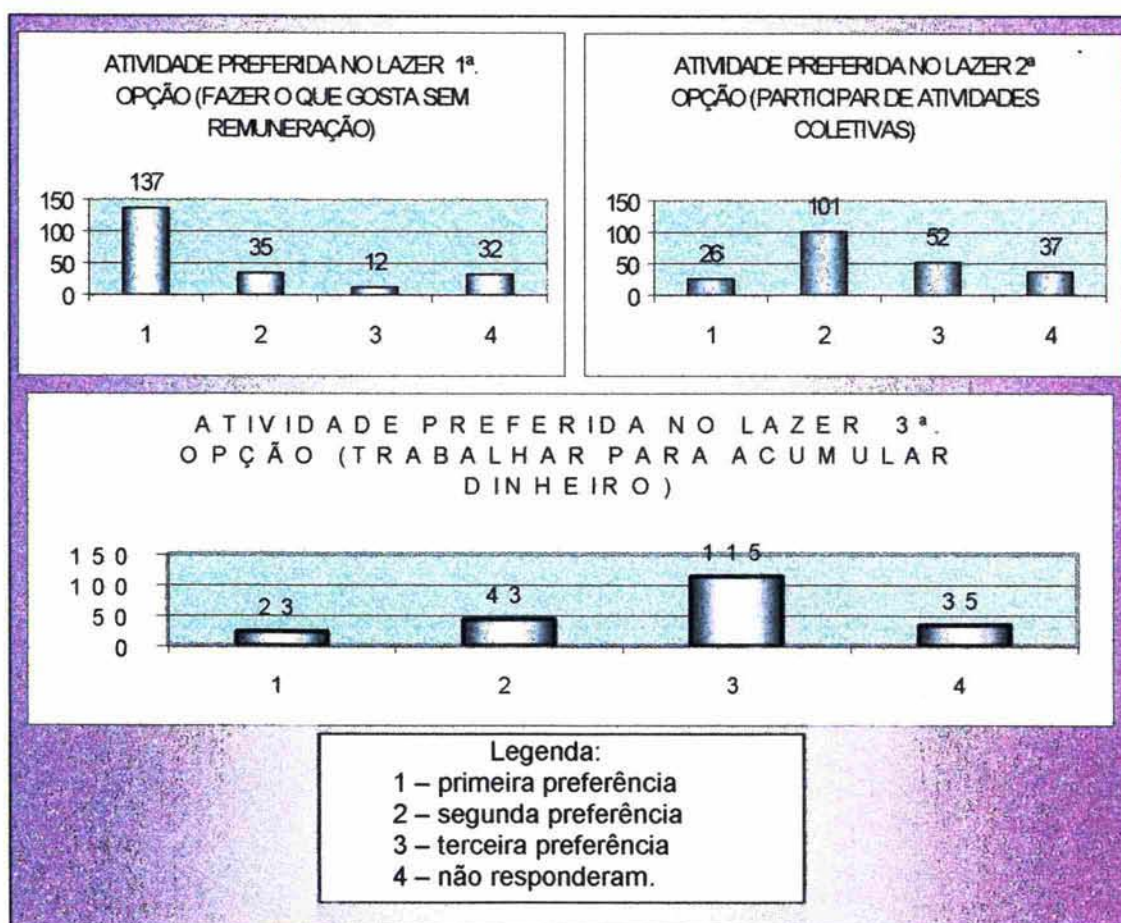
Esta investigação objetiva verificar quais valores são realmente pessoais, de outra maneira dizendo, quais são as atividades que os profissionais preferem fazer sem a influência do poder institucional. Nesta condição, o incentivo financeiro e o exercício do poder organizacional foram neutralizados. Esses dados podem ser observados na Figura 26.

As indicações das preferências majoritárias da amostra apontam para os seguintes resultados. Primeiro, 63,4% nas sua horas de lazer, que são momentos de decisões soberanas, escolhem cultivar em primeiro lugar a satisfação pessoal fazendo o que gostam. Segundo, 56,0% preferem participar de atividades que envolvam o interesse coletivo. Terceiro, 53,2% preferem realizar qualquer trabalho profissional para acumular dinheiro.



Então, o grupo indica que prevalece primeiro a satisfação do interesse individual, depois aparece a participação na definição dos interesses coletivos, inclusive para defender os próprios direitos e reivindicações e, por último, acumular dinheiro.

Portanto, sem a influência das forças organizacionais, principalmente sem o incentivo financeiro, as pessoas valorizam espontaneamente a satisfação pessoal, depois a satisfação com estruturas institucionais e, finalmente, com aumentos de ganhos financeiros.



**Fig. 26 – Atividades preferidas no lazer**

Agora, examinando o conjunto de 137 que optaram em primeiro lugar pela satisfação pessoal, encontramos nele 15 chefes de setor, oito

superintendentes/divisão e 114 técnicos, e como formação temos 23 doutores, 53 mestres e 61 técnicos de nível superior. Deste grupo, 84,7% se identificam mais com o trabalho do que com a empresa e 14,7% se identificam mais com a empresa, são eles dois chefes de setor, quatro superintendentes/divisão e 11 técnicos, que têm como formação, quatro doutores, dez mestres e três técnicos de nível superior.

Os 17 que se dizem identificados com a empresa o fazem da perspectiva pessoal. Na verdade, é possível que estejam dizendo que a identificação com a empresa é porque, no momento, esta empresa é a que lhes proporciona as melhores condições para obter satisfação com a realização de suas tarefas. O que significa ter uma falsa identificação, pois a verdadeira identificação é fundamentada na participação da gestão da empresa.

Outro grupo de cinco chefes de setor e 21 técnicos, com a seguinte formação: sete doutores, onze mestres e oito técnicos de nível superior, colocaram como a primeira preferência exercer atividades coletivas.

Um terceiro grupo de quatro chefes de setor e 19 técnicos, com as seguintes formações: cinco doutores, oito mestres e dez técnicos de nível superior, preferem em primeiro lugar trabalhar em qualquer atividade para acumular dinheiro.

Portanto, para todas as perguntas formuladas na metáfora obtemos respostas que apontaram para os seguintes valores, em ordem de prioridade: objetivos pessoais, objetivos coletivos e acúmulo de dinheiro.



Na direção do encerramento deste capítulo, lembramos que a maioria do grupo aponta para a educação organizacional como a que mais influi no aumento de salários e benefícios. Em segunda colocação, praticamente empatadas, surgem as educações técnica e pessoal.

Nos últimos três anos, a empresa proporcionou os seguintes tipos de aprendizado, em ordem decrescente de participantes: o técnico, o organizacional e o pessoal. Os aprendizados custeados pelos profissionais, em ordem decrescente de participantes, foram: o pessoal, o técnico e o organizacional, e 29,6% da amostra não procurou nenhum tipo de aprendizado. Bem como, os aprendizados antes da empresa, em ordem decrescente de participantes, foram: o técnico, o pessoal e o organizacional. De outro foco, os aprendizados contínuos, nos últimos três anos, em ordem de quantidades de participantes, foram: o técnico, o pessoal e o organizacional e 13,9% não participaram de aprendizado em nenhuma das áreas citadas.

A empresa conseguiu satisfazer as necessidades educacionais, de maneira contínua e sem que os participantes buscassem complementação, de 40,3% do grupo na área técnica, 2,8% do grupo na área educacional - um superintendente/divisão e cinco técnicos, e 4,2% do grupo na área organizacional. Sendo que cinco doutores, nove mestres e seis técnicos de nível superior não aprenderam habilidades novas de espécie alguma, nos últimos três anos.

Da totalidade do grupo, 93,5% conseguem aplicar as habilidades técnicas em graus iguais ou superiores a 60%. Nesta mesma condição, 85,6% aplicam as habilidades pessoais e 42,1% aplicam as habilidades de participação; há praticamente um empate entre o conjunto de profissionais que afirma ter

experimentado maior desenvolvimento nas habilidades pessoais e o conjunto que declara ter aprendido mais habilidades técnicas.

Dos profissionais componentes do grupo, 62,5% empregam 60% ou mais do esforço possível para aprender com o objetivo de aumentar salários; 56% participaram da elaboração da missão da equipe em graus iguais ou superiores a 80%; 17,6% concordam 80% ou mais com os pensamentos da empresa e 44,4% tendem a concordar mais que discordar da empresa; 74,1% relatam que colocaram em prática um projeto de vida pessoal, com grau igual ou maior que 60%; 69,0% afirmam que objetivos estratégicos na vida pessoal são importantes em graus iguais ou superiores a 60%; 47,2% acreditam conhecer os efeitos do trabalho sobre as metas da empresa, em graus iguais ou acima de 80%, mas só 15,3% revelam a crença de os conhecer completamente.

As pessoas que têm suas sugestões sobre o próprio trabalho mais rejeitadas do que aceitas tendem a discordar mais do que a concordar com a empresa. Esta análise também revelou que 48,1% da amostra têm suas sugestões aproveitadas em graus iguais ou acima de 80%.

Do presente grupo, 69% gostam do trabalho que realizam em graus iguais ou superiores a 80%. Também, constatamos que as pessoas com maiores graus de satisfação com o trabalho que realizam tendem a concordar mais com o pensamento da empresa.

O desejo de deixar de fazer as atuais tarefas não tem como único fato gerador desgostar mais do que gostar da tarefa, porque 60,6% querem realizar novos trabalhos, apesar de gostarem da atual tarefa em graus iguais e superiores

a 60%. Bem como, também constatamos que 84,3% expressaram a vontade de continuar realizando a mesma tarefa em graus iguais ou superiores a 60%.

Continuando, 60,2% do grupo acreditam que participam da elaboração da própria educação em percentuais iguais ou superiores a 60%; 91,2% desejam aumentar a remuneração e continuar na carreira técnica, o que indica uma rejeição de 91,2% pelo aumento do comprometimento com a gestão da empresa.

Finalmente, os valores pessoais do grupo, em ordem de prioridade decrescente, são objetivos pessoais, objetivos coletivos e acúmulo de dinheiro.

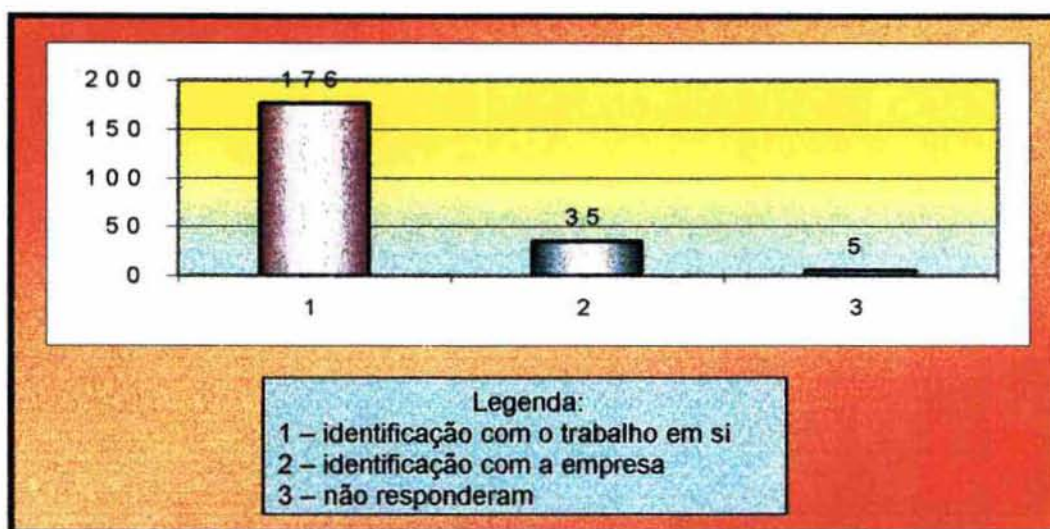
## ***CAPÍTULO 8***

### **IDENTIFICAÇÃO NO GRUPO CENPES**

No presente capítulo procuramos captar, de ângulos específicos, as percepções deste grupo relacionadas com as questões da pesquisa. Para isso, selecionamos os subgrupos do grupo Cenpes de acordo com suas identificações com o trabalho ou com a empresa. O objetivo é apreender características semelhantes e específicas de cada conjunto desses profissionais.

#### **8.1 - Identificação com o Trabalho e com a Empresa**

Aqui estabelecemos como base o fato dos profissionais se identificarem mais fortemente com o trabalho que realizam ou com a empresa, a partir daí passamos a investigar as indicações do grupo em todas as questões propostas, para constatar as possíveis diferenças e semelhanças entre esses dois subgrupos. Os dados relacionados com estas análises estão apresentados na Figura 27.



**Fig. 27 – Identificação com o trabalho e com a empresa**

Um subgrupo, composto por 81,5% do grupo, se identifica mais fortemente com o trabalho, e outro subgrupo, formado por 16,2%, se identifica mais fortemente com a empresa. Cinco pessoas não responderam à pergunta formulada.

O conjunto de oito chefes de setor, quatro superintendentes/divisão e 23 técnicos, que são mais identificados com a empresa, possui a seguinte formação: oito doutores, 18 mestres e nove técnicos de nível superior.

Adiante vamos verificar as indicações dos dois subgrupos nas demais questões.

#### **a) Função**

A identificação com a empresa tende a variar conforme as funções exercidas pelos profissionais. Como podemos constatar na Tabela 6.

**Tabela 6 – Identificação com o trabalho e com a empresa – percentuais por função**

	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Superintendente/Divisão	02	25,0	04	50,0	(+ 25,0)
Chefe de Setor	20	71,4	08	28,6	(- 42,8)
Técnico	154	85,6	23	12,8	(- 72,8)
TOTAL	176	-	35	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

Os superintendentes e chefes de divisão são os mais identificados com a empresa (50,0%), em seguida aparecem os chefes de setor (28,6%) e, por último, os técnicos (12,8%). Como pode ser visualizado, o percentual cai para quase a metade e depois para quase quatro vezes menos, na proporção em que vai descendo na hierarquia organizacional.

À primeira vista, podemos interpretar que isto se deve ao fato do profissional dispor de mais poder, contudo, devemos levar em conta que eles conhecem mais a empresa devido as funções que exercem. Na verdade, o grau de alienação desse grupo de profissionais em relação à empresa é menor, por conta do aprendizado proporcionado pelo aprendizado teórico e pelas experiências vividas no exercício das atividades gerenciais, que possibilitam mais educação organizacional.

O percentual de profissionais identificados com o trabalho diminui na proporção em que as funções são mais importantes na estrutura hierárquica. A diferença percentual entre os cargos mais altos e o mais baixo é de 60,6% para

menos. Esta diferença está relacionada com a presença da educação organizacional, no mínimo devido às experiências do cotidiano.

Observando de outro ângulo, os técnicos possuem baixo grau de identificação com a empresa devido ao alto grau de ausência da educação organizacional, até porque o aprendizado possibilitado pela prática gerencial não é proporcionado para os que não são detentores de funções gerenciais.

Por outro lado, o conjunto de superintendentes e chefes de divisão mais identificados com a empresa é o dobro do conjunto que é mais identificado com o trabalho. De outra parte, o conjunto de chefes de setor mais identificados com o trabalho e os mais identificados com a empresa apresentam uma diferença percentual negativa de 42,8%. Finalmente, entre os técnicos mais identificados com o trabalho e mais identificados com a empresa há uma diferença percentual negativa de 72,8%.

Portanto, a identificação com a instituição aumenta na proporção que o profissional vai progredido na hierarquia organizacional.

## **b) Formação**

As identificações com a empresa e com o trabalho apresentam variação conforme o nível de formação dos profissionais. Na Tabela 7 os dados coletados podem ser verificados.

Os percentuais de doutores e mestres mais identificados com o trabalho são praticamente idênticos, mas os técnicos de nível superior apresentam uma diferença percentual positiva de 15% quando relacionados com os doutores.



Tabela 7 – Identificação com o trabalho e com a empresa – percentuais por formação

Formação	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Doutor	29	74,4	08	20,5	(- 53,9)
Mestre	63	75,9	18	21,7	(- 54,2)
Técnico de nível superior	84	89,4	09	9,6	(- 79,8)
TOTAL	176	-	35	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

Os percentuais de doutores e mestres mais identificados com a empresa são praticamente idênticos, porém nos técnicos de nível superior o percentual cai para menos da metade.

O conjunto de doutores são menos identificados com a empresa do que com o trabalho, apontando nessa direção percebemos uma diferença percentual negativa de 53,9%. O conjunto de mestres segue o mesmo rumo, com um uma diferença percentual negativa de 54,2%. O agrupamento de técnicos de nível superior prossegue na mesma linha, porém, apresentando uma diferença percentual negativa de 79,8%, que é bem maior.

Então, podemos verificar que a maior identificação com o trabalho decresce com a participação em cursos de doutorado e mestrado. O que parece contraditório, pois a especialização técnica diminui o grau de alienação relacionada com o trabalho em si, o que deveria aumentar a identificação com o trabalho. Nós acreditamos que assim ocorre, porém, os doutores e mestres após a conclusão dos cursos são envolvidos em coordenações ou participações em projetos estratégicos da organização. Esse fato proporciona farto aprendizado na



área da educação organizacional que, por sua vez, diminui o grau de alienação relacionado com a empresa.

Portanto, o que podemos perceber é que cursos de doutorados e mestrados acoplados aos trabalhos práticos, pelo menos, proporcionam leve queda na identificação com a profissão e mais do que o dobro da identificação com a empresa.

### c) Previdência

As identificações com o trabalho e com a empresa variam com o tempo de vinculação previdenciária. Na Tabela 8 podemos ver os dados relativos ao tema.

**Tabela 8 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tempo de contribuição previdenciária**

	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	58	82,9	11	15,7	(- 67,2)
De 16 a 25 anos	105	82,7	19	14,9	(- 67,8)
Acima de 26 anos	13	68,4	05	26,3	(- 42,1)
TOTAL	176	-	35	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

A maior identificação com o trabalho quase não diminui com o aumento do tempo de contribuição previdenciária até 25 anos, pois apresentam índices percentuais praticamente iguais, nos grupos de até 15 anos e de 16 a 25 anos. No conjunto acima de 26 anos há uma queda percentual de 14,5%. É provável que essa diferença não seja efeito do tempo exclusivamente, mas do aprendizado que pessoas mais experientes adquiriram e, por isso, conhecem mais a empresa.

Portanto, apresentando um grau de alienação organizacional menor e em consequência maior grau de identificação com a empresa.

Os dados relacionados com uma maior identificação com a empresa corroboram com esta idéia. Como podemos observar, os percentuais de maior identificação com a empresa estão praticamente empatados, entretanto, o percentual de profissionais acima de 26 anos apresenta valor próximo do dobro do apresentado pelos outros grupos.

Finalmente, todos os conjuntos apresentam índices percentuais de maior identificação com o trabalho bem superiores aos verificados com relação a maior identificação com a empresa.

#### **d) Patentes**

A realização de pesquisas cujas descobertas proporcionem a geração de patentes faz com que haja alterações na identificação dos profissionais com a empresa e com o trabalho. A Tabela 9 apresenta os dados relacionados com o assunto.

**Tabela 9 – Identificados com o trabalho e com a empresa – por geração de patentes**

	Identificados com o trabalho		Identificados com a empresa	
	Quantidade	%	Quantidade	%
Com patentes	48	73,8	13	20,0
Sem patentes	127	85,2	21	14,1

Os conjuntos de profissionais mais identificados com o trabalho apresentam uma diferença percentual positiva de 11,4% para os que não possuem patentes. Então, a posse de patentes tende a fazer cair ligeiramente a quantidade proporcional de profissionais identificados com o trabalho.

Este fato pode parecer contraditório, porque a geração de novos conhecimentos profissionais deve aumentar a identificação com a profissão. Todavia, o processo de geração de patentes implica em maior grau de envolvimento com a empresa, fato que possibilita acesso às informações corporativas e estratégicas. Por isto, o conhecimento sobre a empresa aumenta e em contrapartida cai o grau de alienação organizacional.

Enfim, verificamos que os profissionais geradores de patentes tendem a se identificar mais com a empresa do que com o trabalho em si. A ligeira queda no percentual de pessoas que mais se identificam com o trabalho não deve ser encarado como aumento no grau de alienação em relação ao trabalho, fato impossível para quem está trabalhando na fronteira do conhecimento.

Na verdade, a sua identificação sofreu uma evolução qualitativa, as amarras de fazer o que gosta foram rompidas, para assumir o novo patamar de fazer o que gosta exteriorizando a criatividade na empresa que ajudam a construir.

#### **e) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salários**

A identificação dos profissionais com trabalho e com a empresa estão relacionadas com suas percepções a respeito dos tipos de educação que proporcionam aumentos de salários e benefícios. A Tabela 10 mostra os dados relacionados com o assunto.



**Tabela 10 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	72	40,9	1ª	14	40,0	1ª
Técnica	59	33,5	2ª	10	28,6	2ª
Pessoal	56	31,8	3ª	14	40,0	3ª

Os dois subgrupos colocaram as educações organizacional, técnica e pessoal, nesta ordem de importância, como as que mais contribuem para o aumento de salários e benefícios. A educação organizacional aparece praticamente empatada, a educação técnica apresenta uma diferença percentual negativa de 4,9% no grupo identificado com o trabalho. Também neste subgrupo, a educação pessoal cresce 8,2%.

#### **f) Educação Proporcionada pela Empresa**

A empresa proporcionou para os dois subgrupos as educações técnica e pessoal em percentuais praticamente iguais. Todavia, para o subgrupo de pessoas identificadas com a empresa, a educação organizacional foi disponibilizada numa diferença de percentual positiva de 17,9%.

A educação técnica é a que recebe mais investimento da empresa, atingindo percentual igual e acima de 80,0% nos dois grupos. Em seguida, aparecem as educações organizacional e pessoal em patamares de investimento bem mais baixos. Os dados podem ser vistos na Tabela 11.

**Tabela 11 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	148	84,0	1º	28	80,0	1º
Organizacional	49	27,8	2º	16	45,7	2º
Pessoal	41	23,3	3º	09	25,7	3º

#### **g) Educação por Iniciativa Própria**

O objetivo aqui é verificar quais são os tipos de educação que estão sendo valorizados pelo grupo Cenpes, a ponto de não esperar pela empresa, chegando a procurar e assumir pessoalmente os custos para poder ter acesso. É claro que esses são tipos de educação realmente importantes para os profissionais, pois a escolha do tipo e a decisão de investimento é tomada sem a ingerência da empresa. Os dados podem ser visualizados adiante na Tabela 12.

**Tabela 12 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	86	48,9	1º	15	42,9	1º
Técnica	57	32,4	2º	08	22,9	2º
Organizacional	19	10,8	3º	07	20,0	3º

Os dois subgrupos investiram, por ordem de quantidade decrescente de profissionais, nas educações pessoal, técnica e organizacional. O conjunto identificado com o trabalho apresenta percentuais maiores nas educações



peçoal e técnica, porém, na educação organizacional o percentual cai para a metade do percentual do subgrupo identificado com a empresa.

#### h) As Educações Recebidas antes da Empresa

Esta verificação objetiva identificar os tipos de educação que os subgrupos absorveram antes de serem admitidos na empresa. Os dados podem ser vistos na Tabela 13.

**Tabela 13 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	132	75,0	1º	25	71,4	1º
Pessoal	60	34,1	2º	08	22,9	2º
Organizacional	28	15,9	3º	08	22,9	3º

Há um forte predomínio da educação técnica, dado que os dois subgrupos apresentaram percentuais acima de 70%. O destaque é para quase 30% da amostra que não considera a formação superior ou pós-graduações como educação técnica.

As educações pessoal e organizacional foram proporcionadas para um número baixo de profissionais componentes do grupo.

Estes são basicamente dados históricos, pois certamente houve evolução deste quadro para a situação atual, porém é possível que sirvam para elucidar dúvidas ou apoiar interpretações de casos específicos, no transcorrer do presente estudo.

### i) Desenvolvimento Contínuo nos Últimos Três Anos

Os dois subgrupos apareceram com desenvolvimento contínuo similar. Primeiro, o técnico; segundo, o pessoal; e o terceiro, o organizacional. O técnico apresenta percentuais próximos nos dois grupos, entretanto, o pessoal e o organizacional apresenta percentuais bem superiores no conjunto de profissionais identificados com a empresa. Os dados podem ser observados na Tabela 14.

**Tabela 14 – Identificação com a empresa e com o trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos.**

Desenvolvimento	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnico	127	72,2	1º	24	68,6	1º
Pessoal	65	36,9	2º	22	62,9	2º
Organizacional	34	19,3	3º	13	37,1	3º

### j) Aplicação de Habilidades

Os dois conjuntos declaram ter mais facilidade do que dificuldades para aplicar as suas habilidades na seguinte ordem de quantidade decrescente de profissionais: técnicas, pessoais e de participação. Contudo, o subgrupo identificado com a empresa tem mais facilidade para aplicar as habilidades pessoais e de participação. Os dados podem ser visualizados na Tabela 15.

**Tabela 15 – Aplicação de habilidades**

Habilidades	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	165	93,9	1ª	32	91,4	2ª
Pessoais	148	84,1	2ª	33	94,3	1ª
De participação	66	37,5	3ª	22	62,8	3ª

## **I) Diversos Aspectos**

Nesta parte foram agrupados os resultados de diversas questões, que são apresentados na Tabela16. A base para a formação da tabela foi considerada como sendo os percentuais de resposta iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referência o subgrupo identificado com a empresa, que apresentou, quando comparado com os identificados com o trabalho, as seguintes características:

1. Realizam maior esforço para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios;
2. Participam mais da elaboração da missão da equipe;
3. Tendem a concordar mais com o modo de pensar da empresa;
4. Praticaram, com percentual similar, a aplicação de um projeto de vida pessoal;
5. Acreditam, com percentual semelhante, que objetivos estratégicos para a vida pessoal são importantes;
6. Percebem mais os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa;
7. As sugestões sobre o próprio trabalho são aproveitadas com percentual similar;
8. Apresenta percentual semelhante de satisfação com as tarefas atuais;
9. Possui desejo para mudar de tarefa com percentual similar;
10. Participam mais da elaboração do próprio treinamento.

## **m) Desenvolvimento Pessoal e Profissional**

Os profissionais componentes dos subgrupos indicaram que, independente do fato de estarem mais identificados com o trabalho ou com a empresa, experimentaram desenvolvimento mais intenso nas áreas pessoal e



profissional em quantidades praticamente equivalentes, ou seja, metade apontou o desenvolvimento pessoal e a outra metade o profissional.

**Tabela 16 – Diversos aspectos – profissionais mais identificados com o trabalho e com a empresa**

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender com o objetivo de aumentar salário	62,0	71,4	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	69,3	85,8	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	46,5	54,3	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	73,9	77,2	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida Pessoal – cinco anos	67,6	71,4	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	72,1	94,3	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões	76,7	85,7	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	92,7	91,4	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando tarefas atuais	86,4	74,3	tendem a querer continuar mais do que as mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	57,4	71,5	tendem a participar mais do que aguardar

**Legenda:**

%A – identificados com o trabalho

%B – identificados com a empresa

### **o) Habilidades Importantes para Promoção**

Os dois subgrupos indicaram que as habilidades mais significativas para promoções, em ordem de importância decrescente, são as técnicas, as pessoais e as organizacionais. Os dados constam da Tabela 17.



Tabela 17 – Habilidades mais importantes para promoção

Habilidades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	76	43,2	1ª	13	37,1	1ª
Pessoais	87	49,4	2ª	14	40,0	2ª
Organizacionais	72	40,9	3ª	14	40,0	3ª

**p) Por salário maior**

Os dois subgrupos quando colocados diante de uma proposta com aumento salarial, mas com perda de poder ou satisfação, reagem colocando em primeiro lugar que não aceitam. Em segundo lugar, preferem perder poder e conservar a satisfação, e em terceiro lugar, preferem perder satisfação e manter o poder.

Então, a satisfação, que é preservada, é a mais importante, depois aparece o poder, e, por último, a recompensa financeira.

O subgrupo identificado com a empresa possui opiniões mais dispersas, pois os percentuais são menores. A Tabela 18 mostra os dados coletados da amostra.

Tabela 18 – Por salário maior

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	99	56,3	1ª	14	40,0	1ª
Menor poder	76	43,2	2ª	10	28,6	2ª
Menor satisfação	75	42,6	3ª	12	34,3	3ª

### q) Por salário igual

Diante da proposta de salário igual, os dois subgrupos reagem colocando que aceitam se, em primeiro lugar, for para ganhar poder. E, em segundo lugar, se for para ganhar satisfação.

O subgrupo mais identificado com o trabalho apresenta percentuais praticamente iguais para ganhar poder ou satisfação. Entretanto, o subgrupo mais identificado com a empresa apresenta um percentual mais elevado para ganhar poder. O que demonstra uma vontade maior de se envolver com a empresa, mesmo para ganhar salário igual. Também podemos interpretar que a vontade de aumentar o poder é uma forma de melhor proteger a satisfação com a realização das tarefas. A Tabela 19 apresenta os dados relacionados com esta questão.

**Tabela 19 – Por salário igual**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Mais poder	71	40,3	1ª	17	48,6	1ª
Mais satisfação	72	40,9	2ª	13	37,1	2ª
Não aceita	93	92,8	3ª	17	48,6	3ª

### r) Por salário menor

A proposta de salário menor foi rejeitada pelos dois subgrupos. Entretanto, para segunda opção surgiu o aumento de satisfação pessoal em detrimento da opção de aumento de poder organizacional.

Portanto, diante de uma queda salarial, esses profissionais tentam preservar a satisfação com a realização das tarefas e diminuem a vontade de se



envolverem com a gestão da organização. A Tabela 20 mostra os dados coletados da amostra.

**Tabela 20 – Por salário menor**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	90	51,1	1ª	20	57,1	1ª
Mais satisfação	74	42,0	2ª	12	34,3	2ª
Mais poder	79	44,9	3ª	14	40,0	3ª

### **s) Atividades no Lazer**

No momento em que as forças condicionantes da empresa foram neutralizadas, os dois subgrupos optaram em primeiro lugar por preservarem a satisfação pessoal. Em segundo lugar, por participarem de atividades de interesse coletivo e, por último, por acumular dinheiro. A Tabela 21 mostra os dados.

Portanto, em ordem de importância, foram valorizadas a satisfação pessoal, o interesse coletivo e as atividades para acumular dinheiro.

**Tabela 21 – Atividades no lazer**

Atividades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	116	65,9	1ª	17	48,6	1ª
Interesse coletivo	90	51,1	2ª	10	28,6	2ª
Acumular dinheiro	98	55,7	3ª	16	45,7	3ª

Encerrando este capítulo, lembramos que nele verificamos que os subgrupos de mais identificados com a empresa e de mais identificados com o trabalho apresentam em comum os seguintes pontos:

- a) as educações organizacional, técnica e pessoal, na ordem de quantidade decrescente de opiniões, são as que mais contribuem para o aumento de salários e benefícios;
- b) na mesma ordem mencionada no item anterior, investem nas educações pessoal, técnica e organizacional;
- c) a educação técnica é a que recebe mais investimento da empresa, atingindo percentual igual e acima de 80,0% dos profissionais, em seguida, aparecem as educações organizacional e pessoal em patamares de investimento bem mais baixos;
- d) a educação antes da empresa mostra um forte predomínio da técnica, os dois grupos apresentam percentuais acima de 70% de participação dos profissionais, as educações pessoal e organizacional foram proporcionadas para um número baixo de profissionais componentes da amostra;
- e) o desenvolvimento contínuo mais forte foi o técnico, em seguida, o pessoal; e por último, o organizacional, mas o técnico apresenta percentuais próximos nos dois grupos;
- f) Há mais facilidade do que dificuldades para aplicar as suas habilidades, na seguinte ordem de quantidade decrescente de profissionais: técnicas, pessoais e de participação;
- g) as habilidades mais significativas para promoções, em ordem de importância decrescente, são as técnicas, as pessoais e as organizacionais;
- h) praticaram, com percentual similar, a aplicação de um projeto de vida pessoal;
- i) acreditam, com percentual semelhante, que objetivos estratégicos para a vida pessoal são importantes;

- j) as sugestões sobre o próprio trabalho são aproveitadas com percentual similar;
- k) apresentam percentual semelhante de satisfação com as tarefas atuais;
- l) possuem desejo para mudar de tarefa com percentual similar.

Por outro lado, constatamos que menos de 20% do grupo estão mais identificados com a empresa, também verificamos que este subgrupo mostra as seguintes características:

- a) realizam maior esforço para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios;
- b) participam mais da elaboração da missão da equipe;
- c) tendem a concordar mais com o modo de pensar da empresa;
- d) percebem mais os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa;
- e) participam mais da elaboração do próprio treinamento;
- f) os desenvolvimentos contínuos pessoal e organizacional apresentam percentuais bem superiores;
- g) 78,4% prefere ser promovido como técnico;
- h) possuem mais facilidade para aplicar as habilidades pessoais e de participação.

Os profissionais mais identificados com o trabalho, para aumentarem o salário, 51,4% preferem ser promovidos como técnicos, bem como, apresentam percentuais maiores na busca, por iniciativa própria, pelas educações pessoal e técnica, porém, na educação organizacional o percentual cai para a metade do percentual do grupo identificado com a empresa.

Finalmente, ficou demonstrado que a identificação com a empresa aumenta na proporção:

- a. em que o profissional vai progredido na hierarquia organizacional;
- b. em que os profissionais participam de mestrados e doutorados, sendo que o percentual deles identificados com a empresa é o dobro dos técnicos de nível superior;
- c. em que aumenta o tempo de contribuição previdenciária acima de 26 anos;
- d. e no grupo de profissionais geradores de patentes.

A metáfora mostrou que os valores pessoais dos subgrupos, em ordem de importância decrescente, são a satisfação pessoal, o interesse coletivo e as atividades profissionais para acumular dinheiro.

## ***CAPÍTULO 9***

### **SIGNIFICADO DO TRABALHO NO CENPES**

Neste capítulo, o ponto central de observação está posicionado no significado do trabalho, a partir daí lançamos um olhar panorâmico sobre os dados produzidos pelas escolhas dos profissionais. O objetivo desta verificação está orientado para a percepção das possíveis características gerais e particulares dos subgrupos, para os quais o significado do trabalho é fonte de renda ou realização de uma missão pessoal.

#### **9.1 – Fonte de Renda e Missão Pessoal**

Um subgrupo de 38,4% acha que o trabalho tende a ser mais uma fonte de renda do que um meio para a realização de uma missão pessoal. Este subgrupo é composto por oito chefes de setor, um superintendente/divisão e 54 técnicos, que, em termos de formação, são oito doutores, 30 mestres e 45 técnicos de nível superior. A Figura 28 exhibe as respostas coletadas.



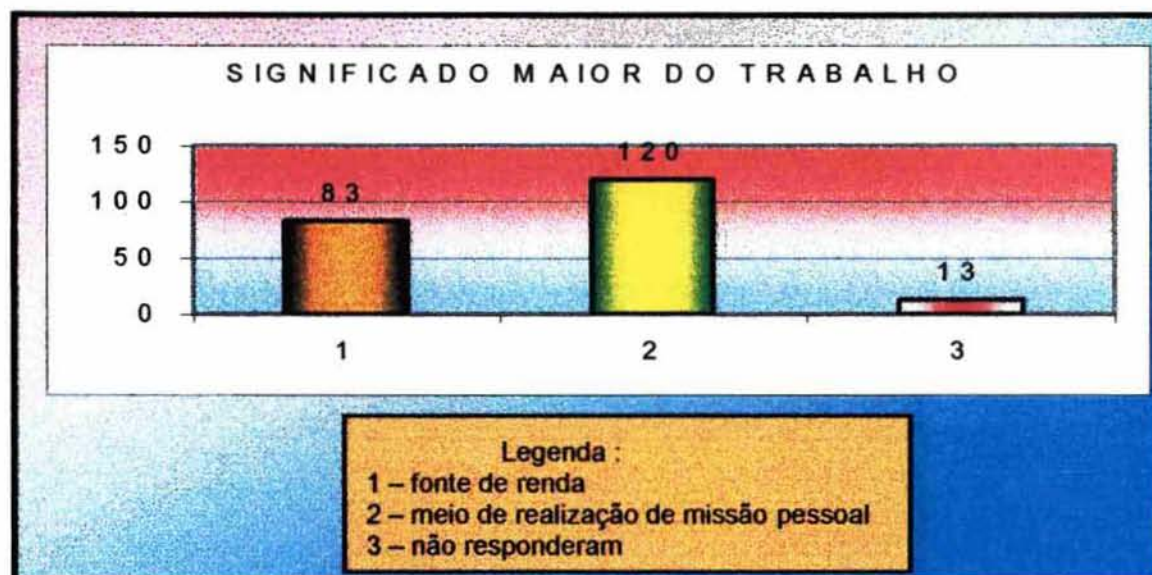


Fig. 28 – Significado do trabalho

No subgrupo para o qual o trabalho significado fonte de renda, 84,3% se identificam mais com o trabalho do que com a empresa, e 15,7% se identificam mais com a empresa. Considerando que o trabalho é visto como fonte de renda, a identificação com o trabalho ocorre no sentido de perceber o conjunto de tarefas que realizam como sendo melhor do que a empresa para ganhar dinheiro. E, no segundo caso, a compreensão é a de que a empresa é melhor do que o trabalho que executa para ganhar dinheiro.

É claro que o primeiro subgrupo acha que pode ganhar mais dinheiro fazendo a mesma coisa em outra empresa. Por outro lado, o segundo subgrupo entende que o trabalho que realiza é melhor remunerado pela atual instituição ou ela proporciona mais segurança, por isso, a identificação com a organização.

Enfim, a estratégia de pensamento para definir a sua identificação é a da melhor recompensa financeira. Fato que torna essas pessoas volúveis, pois suas decisões sempre dependem de melhor oferta. A empresa ou trabalho podem ser bons, contudo deixarão de sê-lo imediatamente após o surgimento de uma

recompensa financeira melhor, ou mais segura. O que importa é preservar o interesse financeiro em primeiro lugar.

Em outra vertente, 55,6% do grupo acredita que o trabalho tende a significar mais um meio para a realização de uma missão pessoal do que uma fonte de renda. Deste subgrupo, 78% se identificam mais fortemente com o trabalho e 22% com a empresa. Aqui a fonte de identificação é diferente, porque o raciocínio é desenvolvido tendo como sustentáculo a realização de uma missão.

Neste caso, a força da recompensa financeira não desaparece mas perde relevância, não é o principal objetivo do trabalho. Na verdade, o alvo primordial do trabalho é a satisfação de objetivos pessoais.

Assim, o trabalho atual é percebido como o melhor meio para a realização da missão pessoal, ou a empresa é a que mais proporciona condições para tal. Neste caso, a missão pessoal aparece no sentido individual, a instituição é vista como a que oferece os melhores recursos para o alcance de objetivos individuais.

O centro é o indivíduo e a organização contribui para a sua realização, fato característico de posicionamento individualista. A missão individual não é concebida no sentido da realização pessoal para uma construção coletiva. A percepção passa pelo entendimento de que a empresa promove um esforço coletivo para uma construção pessoal.

Por isto, a motivação mais forte é com objetivos pessoais, a motivação institucional fica em segundo plano. Para que haja identificação com a organização é imprescindível que a missão pessoal seja inserida no projeto

organizacional, e isso só é possível com a participação dos profissionais na construção da empresa, tanto em relação ao seu futuro quanto ao seu cotidiano.

No momento em que as estruturas de pensamentos partem do ponto em que a organização é uma construção coletiva, o trabalho executado para atingir objetivos individuais é entendido como o melhor meio de contribuição para o alcance de resultados coletivos, pois os objetivos individuais estão interligados e contribuem com as metas coletivas, bem como isso também faz parte da missão pessoal do profissional. Nesse caso, a instituição é observada com sentimento de pertencimento, as pessoas vêem seus rostos quando olham para ela. Aquela é a sua empresa, no mínimo, em termos psicológicos.

Adiante apresentamos as análises realizadas.

#### **a) Função**

O significado do trabalho como fonte de renda decresce à medida em que as pessoas vão assumindo funções gerenciais mais importantes. Por outro lado, o significado do trabalho como missão pessoal aumenta conforme vai aumentando a importância dos cargos gerenciais exercidos. As diferenças percentuais positivas aumentam significativamente à medida que os cargos gerenciais são mais importantes. A Tabela 22 mostra os dados colhidos neste subgrupo.

#### **b) Formação**

A percepção do trabalho como fonte de renda decresce e o significado do trabalho como missão pessoal aumenta, conforme o conhecimento técnico vai ficando mais especializado. É perceptível um crescimento percentual importante



da compreensão do trabalho como missão pessoal no grupo de doutores. A Tabela 23 apresenta os dados coletados.

**Tabela 22 – Significado do trabalho – percentuais por função**

Função	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Superintendente/Divisão	01	12,5	07	87,5	(+75,0)
Chefe de Setor	08	28,6	18	64,3	(+35,7)
Técnico	74	41,1	95	52,7	(+11,6)
TOTAL	83	-	120	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

**Tabela 23 – Significado do trabalho – percentuais por formação**

Formação	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Doutor	08	20,5	29	74,9	(+ 54,4)
Mestre	30	36,1	48	47,8	(+ 11,7)
Técnico de nível superior	45	47,9	43	45,7	(- 2,2)
TOTAL	83	-	120	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

### c) Previdência

O significado do trabalho como fonte de renda diminui, enquanto o significado como fonte de missão pessoal aumenta, conforme aumenta o tempo de contribuição previdenciária. Os dados podem ser vistos na Tabela 24.

### d) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salários

Os dois grupos apresentam a educação organizacional como a que mais contribui para aumentar salários e benefícios. Em seguida, surgem as educações pessoal e técnica praticamente empatadas. A Tabela 25 adiante localizada mostra esses dados.

Tabela 24 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária

Previdência	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	33	47,1	32	45,7	(- 1,4)
De 16 a 25 anos	46	36,2	76	59,8	(+ 23,6)
Acima de 26 anos	04	21,1	12	63,2	(+ 42,1)
TOTAL	83	-	120	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

Tabela 25 – Significado do trabalho – por importância do tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	40	48,2	1º	48	40,0	1º
Pessoal	33	39,8	2º	39	32,5	3º
Técnica	29	34,9	3º	40	33,3	2º

#### e) Educação Proporcionada pela Empresa

A empresa investiu mais em educação técnica, nesses eventos os percentuais de participação ficaram acima de 80% nos dois subgrupos. As educações organizacional e pessoal aparecem bem próximas, mas, situadas em percentuais abaixo de 35% de participação dos elementos da amostra. A Tabela 26 permite a visualização destes dados.



**Tabela 26 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	70	84,3	1º	98	81,7	1º
Organizacional	24	28,9	2º	41	34,2	2º
Pessoal	19	22,9	3º	32	26,7	3º

**f) Educação por Iniciativa Própria**

Os dois subgrupos buscam os tipos de educação numa mesma ordem de preferência: a pessoal, a técnica e a organizacional. A principal preocupação é pela diminuição da alienação em relação a si mesmo, pela contribuição da educação pessoal. A diminuição da alienação em relação ao trabalho fica num plano intermediário, e a redução da alienação relacionada com a empresa fica em último plano, despertando interesse em apenas menos de 15% dos dois subgrupos, fato que indica fraca vontade de envolvimento com a gestão da empresa, ou seja, baixa motivação institucional. A Tabela 27 mostra os dados coletados.

**Tabela 27 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	36	43,4	1º	60	50,0	1º
Técnica	23	27,7	2º	40	33,3	2º
Organizacional	12	14,5	3º	13	10,8	3º

**g) Educação Recebida antes da Empresa**

Os dois subgrupos receberam os tipos de educação na mesma ordem de proporção decrescente, em primeiro lugar vem a educação técnica, em

seguida a educação pessoal, e, por último, a educação organizacional. Um destaque pode ser feito para o grupo que entende o trabalho como missão pessoal, que recebeu percentual bem abaixo de educação organizacional. A Tabela 28 mostra estes dados.

**Tabela 28 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	61	73,5	1º	91	75,8	1º
Pessoal	29	34,9	2º	36	30,0	2º
Organizacional	18	21,7	3º	17	14,2	3º

#### **h) Desenvolvimento Contínuo nos Últimos Três Anos**

Os dois subgrupos apresentaram desenvolvimentos percentualmente equivalentes nos tipos de educação, que, em ordem de importância decrescente, aparecem assim: a educação técnica, a pessoal e a organizacional. Portanto, houve redução da alienação relacionada com a tarefa em primeiro lugar, em seguida vem a redução da alienação do indivíduo consigo mesmo, e, finalmente, a diminuição da alienação relacionada com a empresa. A Tabela 29 permite a observação destes dados.

**Tabela 29 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos**

Desenvolvimento	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnico	63	75,9	1º	80	66,7	1º
Pessoal	32	38,6	2º	53	44,2	2º
Organizacional	19	22,9	3º	29	24,2	3º



### i) Aplicação de Habilidades

Na análise destes dados consideramos as indicações em graus iguais ou superiores a 60%, por motivo deste patamar representar os graus de maiores facilidades do que de dificuldades para aplicar a aplicação das habilidades.

O dois subgrupos tiveram mais facilidades do que dificuldades para aplicar suas habilidades na seguinte ordem de facilidades decrescentes: técnicas, pessoais e de participação. As habilidades técnicas e pessoais apresentaram percentuais equivalentes e acima de 80%, com percentuais bem mais baixos aparecem as habilidades de participação, entretanto, devemos destacar que o grupo que entende o trabalho como a realização de uma missão pessoal surge com um percentual quase duas vezes maior na habilidade de participação, fato indicador de que a compreensão do trabalho como missão pessoal, que pressupõe a educação pessoal, habilita e aproxima a pessoa da gestão organizacional. A Tabela 30 mostra estes dados.

**Tabela 30 – Aplicação de habilidades**

Habilidades	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	79	95,3	1º	110	91,6	1º
Pessoais	70	84,3	2º	103	85,9	2º
De participação	30	24,1	3º	56	46,6	3º

### j) Diversos Aspectos

Nesta parte foram agrupados os resultados de diversas questões, que são apresentados na Tabela 31. A base para a formação da tabela foi



considerada como sendo as respostas com percentuais iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referencial o subgrupo que entende o trabalho como missão pessoal, que apresentou, quando comparado com os que percebem o trabalho como fonte de renda, as seguintes características:

1. Realiza esforço equivalente para aprender visando aumentar salário;
2. Participou mais da elaboração da missão da equipe;
3. Tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa;
4. Praticou mais a aplicação de um projeto de vida pessoal;
5. Acredita que objetivos estratégicos para a vida pessoal são mais importantes;
6. Percebe mais os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa;
7. As sugestões sobre o próprio trabalho são tão aproveitadas quanto as do outro grupo;
8. Está satisfeito com o trabalho atual em percentual similar;
9. Apresenta desejo de mudar de trabalho com percentual equivalente;
10. Participa da elaboração do próprio treinamento tanto quanto o outro grupo.

### **I) Preferência para Promoção**

O conjunto que entende o trabalho como fonte de renda apresentou, como preferência para aumentar salário, a vontade de 83,1% serem promovidos como técnicos, e 15,7% deste conjunto desejam ser promovidos como gerentes. Por outro lado, o grupo que entende o trabalho como uma missão pessoal mostrou um percentual de 66,7% querendo ser promovidos como técnicos, e 27,5% querendo ser promovidos como gerentes.

Então, como podemos perceber, o subgrupo que entende o trabalho como missão pessoal apresenta quase o dobro do percentual de profissionais desejando ser gerente, e, por isso, demonstra maior motivação institucional.

**Tabela 31 – Diversos aspectos**

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender com o objetivo de aumentar salário	60,2	63,4	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	66,3	75,0	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	39,7	47,3	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	66,0	78,3	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida pessoal – cinco anos	62,7	71,7	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	66,2	80,0	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões	73,4	81,7	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	86,8	95,9	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando as tarefas atuais	78,4	88,3	tendem a querer continuar mais do que mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	59,1	60,0	tendem a participar mais do que aguardar

**Legenda:**

% A – significado do trabalho como fonte de renda

% B – significado do trabalho como missão pessoal

**m) Identificação com o Trabalho e com a Empresa**

O subgrupo de profissionais que entende o trabalho como fonte de renda apresentou um conjunto de 84,3% identificados com o trabalho e outro de 15,7% com a empresa. Por outro lado, o subgrupo que compreende o trabalho



como a realização de uma missão pessoal, apresentou um conjunto de 78% identificados com o trabalho e outro de 18,3% identificados com a empresa. Portanto, os dois subgrupos são muito mais motivados pelo trabalho do que pela empresa.

#### **n) Habilidades Importantes para Promoção**

Os dois conjuntos indicam que, em ordem de importância decrescente, as habilidades que mais preparam para promoções são: as técnicas, as pessoais e as organizacionais. A Tabela 32 permite a visualização dos dados.

**Tabela 32 – Habilidades para promoção**

Habilidades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	34	41,0	1º	50	41,2	1º
Pessoais	46	55,4	2º	49	40,8	2º
Organizacionais	34	41,0	3º	48	40,0	3º

#### **o) Por Salário Maior**

Os dois subgrupos, diante de uma proposta de trabalho contendo aumento salarial conjugado com perda de poder ou de satisfação, indicaram que não aceitam a proposta. Então, o poder organizacional e a satisfação pessoal são mais valorizados que a recompensa financeira.

Na segunda preferência surge a aceitação da perda de poder, com a preservação da satisfação pessoal. Portanto, a satisfação pessoal é mais importante que o aumento de poder organizacional.

Assim sendo, constatamos que a motivação com o trabalho em si é a mais significativa, vindo depois a motivação com o aumento de poder e, por último, a motivação com a recompensa financeira.

Os percentuais apresentados pelos dois subgrupos são equivalentes. A

Tabela 33 proporciona a observação destes dados.

**Tabela 33 – Por salário maior**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	42	50,6	1º	67	55,8	1º
Menor poder	31	37,3	2º	50	41,7	2º
Menor satisfação	35	42,2	3º	51	42,5	3º

#### **p) Por Salário Igual**

Nesta proposta o incentivo financeiro é neutralizado. Desta forma, os dois subgrupos preferem ganhar poder e manter a satisfação com o trabalho, quando colocados diante de uma proposta salarial igual conjugada com ganho de poder ou de satisfação. Em terceira preferência, aparece o aumento de satisfação pessoal e a manutenção do nível de poder.

É provável que a estratégia da decisão esteja fundamentada na idéia de que não havendo aumento na recompensa financeira, acrescentar poder garante a manutenção com a satisfação na realização da tarefa que se gosta. Até porque a amostra mostra altos percentuais de satisfação com o trabalho, assim, não sendo o aumento de satisfação com ele uma necessidade fundamental.

Por outro lado, as habilidades com mais dificuldades de aplicação são as de participação, então, a crença parece ser no sentido de que a participação



aumenta se houver ganho de poder na organização. A Tabela 34 mostra os dados coletados da amostra.

**Tabela 34 – Por salário igual**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Mais poder	35	42,2	1º	51	42,5	1º
Mais satisfação	36	43,4	2º	47	39,2	2º
Não aceita	43	51,8	3º	61	50,8	3º

#### **r) Por Salário Menor**

Os dois subgrupos ao se defrontarem com uma proposta de trabalho com diminuição salarial conjugada com ganho de poder ou de satisfação, preferem não aceitar. Em segunda preferência, aceitam aumentar o grau de satisfação e manter a quantidade de poder, por último, preferem aumentar o poder e preservar a satisfação. Então, é provável que em situação de perda de recompensa financeira, a motivação com a empresa diminua e a motivação com a tarefa seja realçada, até que a perda financeira seja sanada com outra proposta de trabalho.

Portanto, com perda na recompensa financeira não há interesse em aumentar a participação na gestão da empresa. Fato que apenas comprova a prática organizacional de que maiores responsabilidades correspondem a maiores salários. A Tabela 35 apresenta os dados.

**Tabela 35 – Por salário menor**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	42	50,6	1º	62	51,7	1º
Mais satisfação	34	41,0	2º	50	41,2	2º
Mais poder	39	47,0	3º	50	41,2	3º

**s) Atividades no Lazer**

Os dois subgrupos, quando colocados em situação de lazer, primeiro preferem desenvolver atividades individuais que tragam satisfação pessoal. Em seguida aparece a execução de atividades que envolvam interesse coletivo e, por último, realizar atividades profissionais objetivando acumular dinheiro.

Portanto, afastadas as forças organizacionais, as motivações dos subgrupos, em ordem de prioridade decrescente, é com a satisfação pessoal, com o poder coletivo e com recompensas financeiras. A Tabela 36 propicia a leitura destes dados.

**Tabela 36 – Atividades no lazer**

Atividades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	60	72,3	1º	69	57,5	1º
Interesse coletivo	44	53,0	2º	52	43,3	2º
Acumular capital	49	59,0	3º	60	50,0	3º

Aqui concluímos o presente capítulo, lembrando que nele mostramos as percepções do grupo Cenpes do ponto de vista do significado do trabalho, como fonte de renda ou como meio de realização de uma missão pessoal.

Verificamos que o significado do trabalho como missão pessoal vai aumentando, conforme vai crescendo a quantidade de poder dos cargos hierárquicos, de acordo com o aprofundamento da qualificação técnica do profissional e do maior tempo de exercício profissional.

Constatamos, também, que os dois subgrupos afirmam que a educação organizacional é a que mais contribui para aumentar salários; que a educação técnica foi a mais proporcionada pela empresa; que a mais procurada pelos subgrupos foi a pessoal; que antes da empresa a educação mais recebida foi a técnica; que os desenvolvimentos, nos últimos três anos, em ordem de importância decrescente, foi o técnico, pessoal e organizacional; que, em ordem decrescente, as facilidades para aplicação de habilidades técnicas, pessoais e de participação; que, em ordem de importância decrescente, as habilidades que mais preparam para promoções são as técnicas, as pessoais e as organizacionais; e que apresentam percentuais mais de quatro vezes maior de profissionais mais identificados com o trabalho, em relação aos mais identificados com a empresa.

Continuando, os dois subgrupos mostram percentuais semelhantes para o esforço empregado para aprender com o sentido de aumentar salário; para o aproveitamento de sugestões sobre o próprio trabalho; para satisfação com o atual trabalho, para o desejo de mudar de trabalho; e para a participação na elaboração do próprio treinamento.

O subgrupo de missão pessoal apresentou diferença percentual igual ou acima de 15% para maior participação na elaboração da missão da equipe, para aplicação de um projeto de vida; para a crença na importância de objetivos estratégicos na vida pessoal; e para a percepção dos efeitos do próprio trabalho



nas metas da empresa. Bem como apresenta o dobro do percentual de profissionais desejando serem promovidos para funções gerenciais.

Finalmente, observamos que os valores pessoais dos subgrupos, produzidos pelos tipos de educação a que foram submetidos, são a satisfação de objetivos pessoais, a satisfação de objetivos coletivos e o acúmulo de dinheiro por meio de qualquer trabalho.

## **CAPÍTULO 10**

### **DOUTORES E MESTRES SEM GERÊNCIA**

Neste capítulo, analisamos o grupo de Mestres e Doutores da Petrobras, incluindo o Cenpes, são 206 profissionais, sendo 50 doutores e 156 mestres. O objetivo de realizar esta análise, de forma separada, é identificar características de um conjunto de profissionais que avançou bastante na educação técnica, entretanto, *não exerce função gerencial* da estrutura hierárquica formal da empresa. Fato que diminui substancialmente suas possibilidades de aprendizado na área da educação organizacional.

#### **10.1 - Identificação com o Trabalho e com a Empresa**

O presente grupo indicou que 75,7% são mais identificados com suas tarefas, 21,4% são mais identificados com a empresa e seis não responderam. A Figura 29 mostra os dados e a seguir apresentamos as análises.

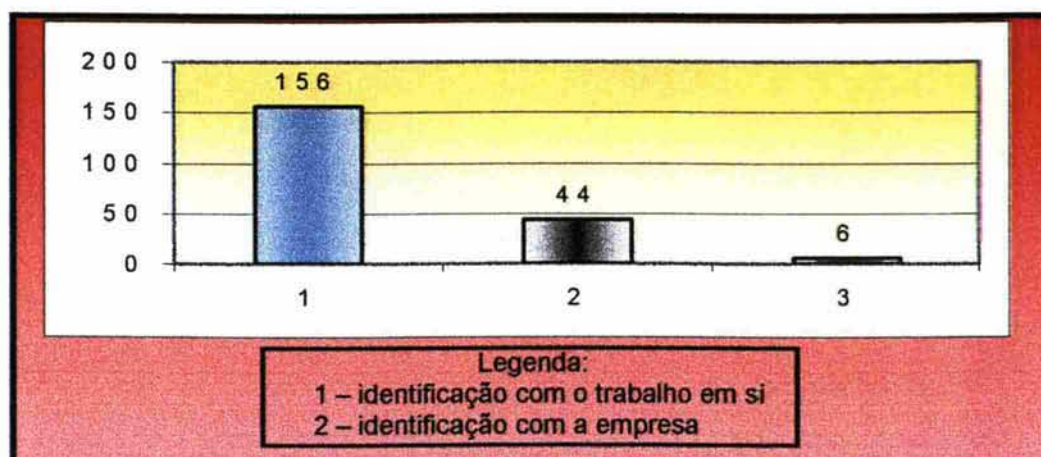


Fig. 29 – Identificação com o trabalho e com a empresa

### a) Formação

O subgrupo identificado com as tarefas é formado de 38 doutores, 76% dos doutores da amostra, e 118 mestres que corresponde a 75,6 % dos mestres da amostra. Por outro lado, o subgrupo mais identificado com a empresa é constituído de 11 doutores, 22,0% dos doutores da amostra, e 33 mestres que representam 21,2% dos mestres da amostra. Portanto, os percentuais de doutores e mestres em cada subgrupo são praticamente idênticos, sendo que os percentuais de mestres e doutores mais identificados com a empresa apresentam diferenciais negativos de mais de 50%. A Tabela 37 apresenta os dados.

Tabela 37 – Identificação com o trabalho e com a empresa – percentuais por formação

Formação	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Doutor	38	76,0	11	22,0	(- 54,0)
Mestre	118	75,6	33	21,2	(- 54,4)
TOTAL	156	-	44	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

## b) Previdência

Olhando o grupo pelo ângulo do tempo de contribuição previdenciária, verificamos que o subgrupo mais identificado com o trabalho diminui conforme o tempo aumenta, enquanto o subgrupo identificado com a empresa aumenta. Há uma variação mais acentuada no conjunto que possui acima de 26 anos de contribuição. A Tabela 38 apresenta os dados relacionados com o assunto.

**Tabela 38 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tempo de contribuição previdenciária**

Previdência	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	64	79,0	15	18,5	(- 60,5)
De 16 a 25 anos	85	74,6	25	21,9	(- 52,7)
Acima de 26 anos	07	63,6	04	36,4	(- 27,2)
TOTAL	156	-	44	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

## c) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salários

Os dois subgrupos colocam em primeira colocação a educação organizacional, em seguida, aparecem as educações pessoal e técnica com percentuais equivalentes. Porém, o subgrupo identificado com o trabalho priorizou a educação pessoal em segundo lugar, e o subgrupo identificado com a empresa indicou a educação técnica.

Então, para os identificados com o trabalho, a ordem de importância decrescente é organizacional, pessoal e técnica. E, para os identificados com a empresa, a sequência decrescente é organizacional, técnica e pessoal. A Tabela 39 permite a observação dos dados.



**Tabela 39 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	61	39,1	1ª	19	43,2	1ª
Técnica	50	32,1	3ª	16	36,4	2ª
Pessoal	55	35,3	2ª	15	34,1	3ª

#### **d) Educação Proporcionada pela Empresa**

A empresa promoveu, em ordem decrescente de quantidade de participação de profissionais, a educação técnica, a educação organizacional e a educação pessoal. A educação técnica atingiu acima de 70% do grupo, enquanto que as outras educações ficaram em percentuais significativamente mais baixos.

O subgrupo identificado com a empresa recebeu educação organizacional em percentual maior que o dobro do subgrupo identificado com o trabalho, enquanto que o percentual de educação pessoal alcançou quase o dobro. A Tabela 40 proporciona a leitura dos dados.

**Tabela 40 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	136	87,2	1ª	32	72,7	1ª
Organizacional	32	20,5	2ª	19	43,2	2ª
Pessoal	30	19,2	3ª	16	36,4	3ª

#### **e) Educação por Iniciativa Própria**

Os dois subgrupos procuraram, em ordem decrescente de participação de profissionais, as educações pessoal, técnica e organizacional. As educações



peçoal e técnica ficam em patamares próximos, todavia, no subgrupo mais identificado com a empresa cresce o percentual de educação organizacional em cerca de 70%. A Tabela 41 possibilita a visualização dos dados.

**Tabela 41 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	82	52,6	1ª	20	45,5	1ª
Técnica	56	35,9	2ª	14	31,8	2ª
Organizacional	23	14,7	3ª	11	25,0	3ª

#### f) Educação antes da Empresa

Antes da admissão na empresa, os dois subgrupos tiveram educação técnica em percentuais similares e muito superiores aos apresentados pelos outros tipos de educação. A Tabela 42 permite a observação dos dados.

**Tabela 42 – Identificação com o trabalho e com a empresa – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	120	76,9	1ª	36	81,8	1ª
Pessoal	51	32,7	2ª	16	36,4	2ª
Organizacional	19	12,2	3ª	10	22,7	3ª

A educação pessoal mostrou percentuais situados numa faixa bem específica, distanciados dos percentuais das outras educações. Todavia, o subgrupo mais identificado com a empresa surgiu com o percentual de educação pessoal ligeiramente maior e o percentual de educação organizacional quase o dobro em relação ao apresentado pelo subgrupo mais identificado com o trabalho.

### g) Desenvolvimento Contínuo nos Últimos Três Anos

Os dois subgrupos experimentaram desenvolvimento contínuo com percentuais em faixas bem demarcadas. O desenvolvimento técnico foi o mais forte e apresentou percentuais similares nos dois grupos. Porém, o subgrupo identificado com a empresa mostrou percentuais significativamente superiores nos desenvolvimentos pessoal e organizacional. A Tabela 43 mostra os dados.

**Tabela 43 – Identificação com a empresa e com o trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo, nos últimos três anos.**

Desenvolvimento	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnico	113	72,4	1ª	31	70,5	1ª
Pessoal	66	42,3	2ª	26	59,1	2ª
Organizacional	16	10,3	3ª	13	29,5	3ª

### h) Aplicação de Habilidades

Os dois subgrupos encontraram mais facilidades do que dificuldades para aplicar suas habilidades, na seguinte ordem de facilidade decrescente: as técnicas, as pessoais e as organizacionais. Contudo, o subgrupo identificado com a empresa apresentou percentual significativamente menor nas habilidades técnicas; percentual equivalente nas habilidades pessoais; e percentual significativamente maior nas habilidades organizacionais. A Tabela 44 apresenta os dados.



Tabela 44 – Aplicação de habilidades

	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
Habilidades	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	149	95,5	1ª	33	75,0	1ª
Pessoais	123	78,8	2ª	34	77,2	2ª
De participação	52	33,3	3ª	20	45,5	3ª

### i) Diversos Aspectos

Nesta parte foram agrupados os resultados de diversas questões, que são apresentados na Tabela 45. A base para a formação da tabela foi considerada como sendo os percentuais de resposta iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referencial o subgrupo mais identificado com a empresa, que apresentou as seguintes características, quando comparado com os mais identificados com o trabalho:

1. Realiza esforço maior para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios;
2. Participa mais da elaboração da missão da equipe;
3. Tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa;
4. Pratica a realização de projetos de vida em percentual similar ao do outro grupo;
5. Acredita, mais que o outro grupo, que objetivos estratégicos para a vida pessoal são importantes;
6. Percebe, com percentual similar, os efeitos da realização de tarefas nas metas da empresa;
7. Apresenta percentual semelhante no aproveitamento de sugestões;
8. Apresenta menor percentual de satisfação com as tarefas atuais;
9. Possui desejo mais fraco para mudar de tarefa;



## 10. Participa mais da elaboração do próprio treinamento.

Tabela 45 – Diversos aspectos

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender com o objetivo de aumentar salário	60,9	70,5	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	63,4	79,5	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	39,7	68,1	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	73,7	79,5	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida pessoal – cinco anos	69,2	84,1	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	73,7	79,6	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões	78,2	84,1	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	94,2	74,9	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando tarefas atuais	85,8	61,4	tendem a querer continuar mais do que as mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	59,0	77,3	tendem a participar mais do que aguardar

## Legenda:

%A – identificados com o trabalho

%b – identificados com a empresa.

## j) Preferência para Promoção

O subgrupo que é mais identificado com a tarefa indicou, como preferência para aumentar salário, a vontade de 82,7% serem promovidos na carreira técnica, e 14,1% na carreira gerencial. Por outro lado, o subgrupo mais identificado com a empresa mostrou que 70,5% desejam ser promovidos como técnicos, e 27,3% como gerentes.

Portanto, como pode ser visto, o subgrupo mais identificado com a empresa apresentou quase o dobro do percentual de profissionais querendo ser gerentes, quando comparado com o subgrupo mais identificado com o trabalho. Fato que demonstra maior motivação institucional.

### **I) Significado Do Trabalho**

O subgrupo mais identificado com o trabalho mostrou que 38,5% entende o trabalho como fonte de renda, e 54,4% como a realização de uma missão pessoal. De outro ângulo, o subgrupo mais identificado com a empresa apresentou 43,2% percebendo o trabalho como fonte de renda, e 54,5% como a realização de uma missão pessoal.

Então, o trabalho é visto como fonte de renda por um percentual levemente maior de profissionais mais identificados com a empresa, e é percebido como a realização de uma missão pessoal em percentuais praticamente iguais pelos dois subgrupos.

Neste grupo, de doutores e mestres de toda empresa sem funções gerenciais formais, os dois subgrupos apresentaram a percepção do trabalho como missão pessoal em percentuais superiores a 50%.

### **m) Habilidades Importantes para Promoção**

O subgrupo mais identificado com o trabalho afirma que para ser promovido as habilidades que mais contribuem, em ordem de importância decrescente, são: as técnicas, as pessoais e as organizacionais. De outra parte, o subgrupo mais identificado com a empresa indicou as pessoais, as organizacionais e as técnicas, no mesmo tipo de ordem.



Como pode ser observado na Tabela 46, há uma importante alteração na ordem de importância dos tipos de educação que mais contribuem para as promoções. Os mais identificados com o trabalho colocam a educação técnica em primeiro lugar, e os identificados com a empresa a posicionam em última colocação.

**Tabela 46 – Habilidades mais importantes para promoção**

Habilidades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	68	43,6	1ª	20	45,5	3ª
Pessoais	75	48,1	2ª	19	43,2	1ª
Organizacionais	67	42,9	3ª	21	47,7	2ª

É provável que os mais identificados com o trabalho estejam pensando em promoções na carreira técnica e os mais identificados com a empresa na carreira gerencial. Assim sendo, fica claro o preconceito de que os técnicos não precisam ter, tanto quanto os gerentes, muitas habilidades humanas, conhecer como funciona a organização e saber usar seus instrumentos.

Outro dado relevante é que o grupo não conecta educação para aumentar salários e benefícios e habilidades para promoções. No momento em que foram instados a responder sobre as educações que mais contribuem para aumentar salários, os dois subgrupos colocaram educação organizacional em primeiro lugar. Fato que não se repetiu para as habilidades que mais contribuem para as promoções.

Acreditamos que o fato gerador dessa divergência é que critérios para promoções e julgamento de desempenho de pessoas faz parte do cotidiano

desses profissionais, às vezes julgando, às vezes sendo julgado. Contudo, o evento da educação estar relacionada diretamente com o aumento de salários e benefícios, é uma situação que não faz parte das práticas da empresa, portanto ela é absorvida no plano teórico, por isso, deve ser uma resposta do discurso desses profissionais.

#### **n) Por salário maior**

Os dois subgrupos, quando colocados diante de uma proposta de trabalho envolvendo aumento salarial conjugado com perda de poder ou de satisfação, opinaram pela não aceitação da proposta. O que significa que a recompensa financeira é menos importante que a perda de poder ou de satisfação.

Na segunda preferência, entre perder poder e conservar a satisfação ou perder satisfação e conservar poder, os subgrupos colocaram a perda de poder com a manutenção da satisfação em primeiro lugar. O que equivale dizer que a satisfação com a realização das tarefas foi preservada. A Tabela 47 mostra os dados.

**Tabela 47 – Por salário maior**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	75	48,1	1ª	19	43,2	1ª
Menor poder	59	37,8	2ª	12	27,3	2ª
Menor satisfação	62	39,7	3ª	14	31,8	3ª

Os dois subgrupos, em ordem de quantidade decrescente de preferência dos profissionais, privilegiam a motivação individual, a motivação institucional e, por último, a motivação com a recompensa financeira.

### **O) Por Salário Igual**

Os dois subgrupos, quando colocados diante de uma proposta de trabalho envolvendo manutenção salarial conjugada com aumento de poder e conservação da satisfação, ou aumento de satisfação com manutenção do poder, em primeira preferência ficaram com aumento de poder.

O que pode indicar a necessidade de participar mais da gestão da atual empresa, porque, ao pensar em termos de salário igual, os profissionais são remetidos para a situação que estão presentemente vivenciando, até porque não podem falar com propriedade sobre aquilo que não conhecem – o futuro.

Assim sendo, é possível compreender as preferências do grupo, até porque pelo lado das habilidades técnicas, humanas e de participação, é nesta última onde eles encontram mais dificuldades de aplicação. Cabe ressaltar que essa participação pode ser para melhor proteger interesses individuais ou para realmente contribuir com o alcance de objetivos coletivos.

A grande maioria gosta do que faz e não quer mudar de atividade, o que explica a opção de não mexer com a satisfação evitando uma possível alteração nas tarefas executadas. As Tabelas 45 e 48 apresentam os dados.



satisfação com o trabalho fica a motivação com a empresa em última colocação.

A Tabela 49 permite a observação dos dados.

**Tabela 49 – Por salário menor**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	88	56,4	1ª	23	52,3	1ª
Mais satisfação	68	43,6	2ª	13	29,5	2ª
Mais poder	75	48,1	3ª	16	36,4	3ª

#### q) Atividades no lazer

Na situação de lazer, onde as forças organizacionais são neutralizadas, os dois subgrupos indicaram que, em ordem de preferência decrescente, as prioridades para as atividades são: as que privilegiam a satisfação individual, as que envolvem interesse coletivo e, por último, as que permitem acumular dinheiro.

O subgrupo mais identificado com a empresa apresentou percentuais mais altos, o que significa opiniões mais definidas. A Tabela 50 mostra os dados.

**Tabela 50 – Atividades no lazer**

Atividades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	98	62,8	1ª	32	72,7	1ª
Interesse coletivo	73	46,8	2ª	23	52,3	2ª
Acumular capital	87	55,8	3ª	29	65,9	3ª

Aqui finalizamos esta seção, recordando que o grupo de Doutores e Mestres Sem Gerência indicou que 75,7% são mais identificados com suas tarefas, 21,4% são mais identificados com a empresa e seis não responderam.



De outro ponto, verificamos que as identificações com o trabalho e com a empresa apresentam percentuais semelhantes nos subgrupos de mestres e doutores, sendo que os percentuais de mestres e doutores mais identificados com a empresa são acima de 50% mais baixos. Também foi observado que a identificação com a empresa cresce com o tempo de contribuição previdenciária acima de 26 anos.

Continuando, as características comuns aos subgrupos mais identificados com o trabalho e mais identificados com a empresa são: indicaram a educação organizacional como a que mais contribui para aumentar salários; a educação técnica, promovida pela empresa, atingiu acima de 70% da amostra, enquanto que as outras educações ficaram em percentuais significativamente mais baixos; procuraram, em ordem decrescente de participação de profissionais, as educações pessoal, técnica e organizacional; antes da admissão na empresa, os dois grupos tiveram educação técnica em percentuais similares e muito superiores aos apresentados pelos outros tipos de educação; o percentual de educação organizacional, antes da empresa, é quase o dobro em relação ao apresentado pelo subgrupo identificado com o trabalho; o desenvolvimento contínuo mais foi o forte técnico; encontraram mais facilidades do que dificuldades para aplicar suas habilidades, na seguinte ordem de facilidade decrescente: as técnicas, as pessoais e as organizacionais; praticam a realização de projetos de vida em percentual similar; percebe, com percentual semelhante, os efeitos da realização de tarefas nas metas da empresa; apresenta percentual equivalente no aproveitamento de sugestões; e o trabalho é visto como a realização de uma missão pessoal em percentuais praticamente iguais e superiores a 50%.

De outro ângulo, conjunto de profissionais mais identificados com a empresa aponta a educação técnica como a segunda mais importante para aumentar salários; a educação organizacional, promovida pela empresa, com percentual maior que o dobro, enquanto que o percentual de educação pessoal alcançou quase o dobro; o percentual de educação organizacional, procurada pela amostra, é cerca de 70% maior; mostrou percentuais significativamente superiores nos desenvolvimentos pessoal e organizacional; apresentou percentual significativamente menor de facilidades de aplicação nas habilidades técnicas; percentual equivalente nas habilidades pessoais; e percentual significativamente maior nas habilidades organizacionais; realiza esforço maior para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios; participa mais da elaboração da missão da equipe; tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa; acredita, mais que o outro subgrupo, que objetivos estratégicos para a vida pessoal são importantes; apresenta menor percentual de satisfação com as tarefas atuais; possui desejo mais fraco para mudar de tarefa; participa mais da elaboração do próprio treinamento; apresentou quase o dobro do percentual de profissionais querendo ser gerentes; e a educação técnica é colocada como a que menos contribui para promoções.

O subgrupo de pessoas mais identificados com o trabalho entende que a educação pessoal como a segunda mais importante para aumentar salários; a educação técnica é vista como a que mais contribui para promoções.

Finalmente, os valores pessoais dos subgrupos, que foram revelados pela metáfora, são os que se seguem, em ordem de importância decrescente: objetivos individuais, objetivos coletivos e a realização de tarefas com o objetivo de acumular dinheiro.

## 10.2 – SIGNIFICADO DO TRABALHO

Do grupo de 206 componentes, 38,3% percebem o trabalho como fonte de renda, 54,4% como a realização de uma missão pessoal e 7,3% não responderam. A Figura 30 apresenta os dados e em seguida mostramos as análises feitas.

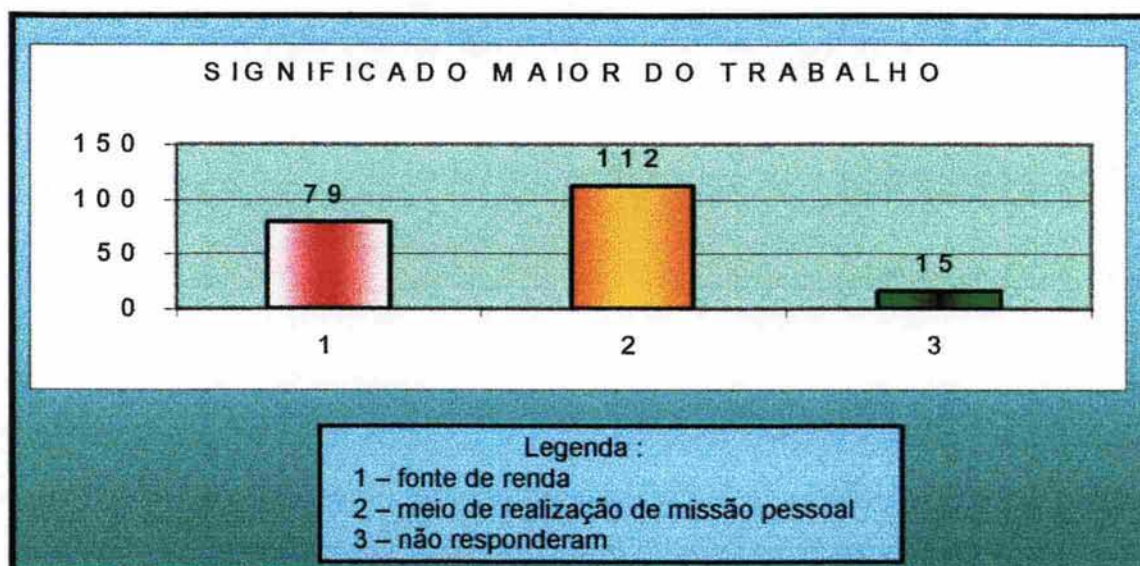


Fig. 30 – Significado do trabalho

### a) Formação

Nos conjuntos que percebem o trabalho como fonte de renda o percentual cai de mestre para doutor, e nos agrupamentos de missão pessoal o percentual aumenta. No conjunto de missão pessoal, os percentuais de mestres e doutores são significativamente maiores, principalmente no caso dos doutores. A Tabela 51 apresenta os dados.

### b) Previdência

Nos conjuntos de trabalho como fonte de renda os percentuais permanecem praticamente os mesmos, independente da faixa de tempo de contribuição previdenciária. Por outro lado, os conjuntos de missão pessoal



quando comparado com os anteriores, mostram percentuais sensivelmente maiores, exceto na faixa de 16 a 25 anos. A Tabela 52 apresenta os dados.

**Tabela 51 – Significado do trabalho – percentuais por formação**

Formação	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Doutor	14	28,0	33	66,0	(+ 38,0)
Mestre	65	41,6	79	50,6	(+ 9,0)
TOTAL	79	-	112	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

**Tabela 52 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária**

Previdência	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	30	37,0	44	54,3	(+ 17,3)
De 16 a 25 anos	45	39,5	61	42,4	(+ 2,5)
Acima de 26 anos	04	36,4	07	63,6	(+ 27,2)
TOTAL	79	-	112	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

### **c) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salários**

Os dois subgrupos apontaram a educação organizacional como sendo a que mais contribui para aumentar salários e benefícios. O subgrupo de trabalho como fonte de renda acredita que depois são as educações técnica e pessoal. O subgrupo de missão pessoal coloca a educação pessoal em segunda colocação e a educação técnica por último.

Portanto, a percepção do trabalho como a realização de uma missão pessoal, proporciona no subgrupo de missão pessoal a crença de que a educação



peçoal contribui mais do que a educação técnica para aumentar a remuneração.

A Tabela 53 permite a observação destes dados.

**Tabela 53 – Significado do trabalho – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	32	40,5	1ª	48	42,9	1ª
Técnica	23	29,1	2ª	42	37,5	3ª
Pessoal	30	38,0	3ª	37	33,0	2ª

#### **d) Educação Proporcionada pela Empresa**

A empresa atingiu mais de 80% dos profissionais participantes deste grupo com seus projetos de educação técnica. Enquanto as educações organizacional e pessoal ficaram em faixas percentuais semelhantes e próximas de três vezes menor. A Tabela 54 mostra os dados.

**Tabela 54 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	68	86,1	1ª	92	82,1	1ª
Organizacional	23	29,1	2ª	26	23,2	2ª
Pessoal	20	25,3	3ª	25	22,3	3ª

#### **e) Educação por Iniciativa Própria**

Os dois subgrupos investiram, em primeiro lugar na educação pessoal, em seguida na educação técnica e, por fim, na educação organizacional. Como pode ser observado na Tabela 55, o interesse despertado pelos tipos de educação é espelhado nas faixas percentuais, que se apresentam em patamares bem definidos.



**Tabela 55 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	44	55,7	1ª	53	47,3	1ª
Técnica	24	30,4	2ª	42	37,5	2ª
Organizacional	13	16,5	3ª	20	17,9	3ª

#### **f) Educação antes da Empresa**

Os subgrupos em estudo indicaram, em ordem decrescente de participação de profissionais, as educações técnica, pessoal e organizacional. Contudo, podemos visualizar na Tabela 56 que a educação técnica recebeu um investimento bastante superior aos outros tipos.

**Tabela 56 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	69	87,3	1ª	82	73,2	1ª
Pessoal	26	32,9	2ª	36	32,1	2ª
Organizacional	14	17,7	3ª	12	10,7	3ª

#### **g) Desenvolvimento Contínuo nos Últimos Três Anos**

O grupo alcançou desenvolvimento contínuo nos últimos três anos em níveis percentuais semelhantes nos dois subgrupos. As faixas percentuais foram bem definidas, colocando o desenvolvimento técnico em primazia, em seguida aparece o desenvolvimento pessoal, e, finalmente, o desenvolvimento organizacional. A Tabela 57 proporciona a observação dos presentes dados.



**Tabela 57 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo, nos últimos três anos**

Desenvolvimento	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnico	57	72,2	1ª	78	69,6	1ª
Pessoal	34	43,0	2ª	54	48,2	2ª
Organizacional	12	15,2	3ª	18	16,1	3ª

#### **h) Aplicação de Habilidades**

A base para a construção da Tabela 58, que apresenta os dados, foi concebida pelas indicações do grupo em graus que igualaram ou superaram a 60% de aplicação.

O grupo encontra mais facilidades do que dificuldades para aplicar sua habilidades, na seguinte ordem decrescente de facilidades: as técnicas, as pessoais e as de participação. As habilidades técnicas e pessoais alcançam percentuais semelhantes. Entretanto, as de participação ficam situadas nos dois grupos em percentuais abaixo da metade dos outros tipos de habilidades.

**Tabela 58 – Aplicação de habilidades**

Habilidades	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	70	88,6	1ª	103	92,0	1ª
Pessoais	68	86,0	2ª	80	71,4	2ª
De participação	27	34,2	3ª	40	35,8	3ª

### **i) Diversos Aspectos**

Aqui foram agrupados os resultados de diversas questões, que são apresentados na Tabela 59. A base para a formação da tabela foi considerada como sendo os percentuais de resposta com graus iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referencial o subgrupo que entende o trabalho como missão pessoal, que apresentou, quando comparado com os que percebem o trabalho como fonte de renda, as seguintes características:

1. Realiza esforço semelhante para aprender objetivando aumentar salário;
2. Participa da elaboração da missão com percentual similar;
3. Tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa;
4. Praticam mais a aplicação de um projeto de vida pessoal;
5. Acredita tanto quanto o outro grupo na importância de objetivos estratégicos na vida pessoal;
6. Percebe tanto quanto o outro grupo o efeito da realização de tarefas nas metas da empresa;
7. As suas sugestões sobre o próprio trabalho são mais aproveitadas;
8. Apresenta percentual similar de satisfação com as tarefas atuais;
9. Possui desejo mais forte para continuar com as atuais tarefas;
10. Participa, com percentual semelhante, da elaboração do próprio treinamento.



Tabela 59 – Diversos aspectos

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender com o objetivo de aumentar salário	62,0	60,6	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	65,9	65,2	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	41,7	49,9	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	63,3	80,4	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida pessoal – cinco anos	69,7	75,1	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	69,6	75,9	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões sobre o próprio trabalho	69,6	85,8	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	83,5	93,7	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando as tarefas atuais	59,5	85,7	tendem a querer continuar mais do que mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	58,2	65,2	tendem a participar mais do que aguardar

**Legenda:**

% A – significado do trabalho como fonte de renda

% B – significado do trabalho como missão pessoal

**J) Identificação com o Trabalho e com a Empresa**

O subgrupo de fonte de renda apresenta 75,9% de identificação com o trabalho e 24,1% com a empresa. Já o grupo de missão pessoal mostra 75,9% de identificação com o trabalho e 21,4% com a empresa. Portanto, com o trabalho a identificação é rigorosamente igual, e com a empresa a identificação é semelhante, contudo em níveis bem mais baixos.

Como sabemos, a identificação se dá com a participação, portanto a amostra participa muito mais da gestão de suas tarefas do que da gestão da

empresa. Este pensamento encontra respaldo no grau de aceitação de sugestões sobre o próprio trabalho, que fica situado em percentuais superiores a 70%, bem como, nos percentuais abaixo de 50% dos profissionais dos dois subgrupos que concordam com 60% ou mais com a maneira de pensar da empresa. E, com os percentuais abaixo de 40% dos dois subgrupos que possuem mais facilidades que dificuldades para aplicação das habilidades de participação, em graus iguais ou superiores a 60%. Ver Tabelas 58 e 59.

### **l) Preferência para Promoção**

O subgrupo de fonte de renda apresenta 83,5% dos componentes desejando, para aumentar salários, serem promovidos como técnicos, e 13,9% querendo promoção para funções gerenciais. Por outro lado, o subgrupo de missão pessoal mostra que 77,7% dos seus membros desejam, para aumentar salários, serem promovidos como técnicos, e 20,5% querem ingressar na carreira gerencial.

Como acabamos de ver, o subgrupo de missão pessoal, quando comparado com o de fonte de renda, apresenta queda percentual nos que querem continuar ascendendo na carreira técnica e significativo aumento no percentual dos que desejam promoções para funções gerenciais.

### **m) Habilidades Importantes Para Promoção**

O grupo indicou que as habilidades que mais preparam as pessoas para promoções, em ordem de prioridade decrescente, são: as técnicas, as pessoais e as organizacionais. Apesar de que no subgrupo de missão pessoal



essas opiniões são mais dispersas. A Tabela 60 permite a visualização dos dados.

**Tabela 60 – Habilidades para promoção**

Habilidades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	38	48,1	1ª	43	38,4	1ª
Pessoais	43	54,4	2ª	43	38,4	2ª
Organizacionais	39	49,4	3ª	38	33,9	3ª

#### **n) Por salário maior**

Diante de uma proposta de trabalho envolvendo aumento salarial conjugado com perda de poder e manutenção da satisfação, ou de perda de satisfação e conservação do poder, em primeiro lugar o grupo rejeitou. Em seguida, preferiu perder poder do que perder satisfação. Então, o grupo valoriza mais a satisfação com o trabalho, depois aparece o poder organizacional, e, por último, a recompensa financeira. A Tabela 61 proporciona a observação dos dados.

**Tabela 61 – Por salário maior**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	31	39,2	1ª	56	50,0	1ª
Menos poder	30	38,0	2ª	40	35,7	2ª
Menor satisfação	32	40,5	3ª	41	36,6	3ª

#### **o) Por salário igual**

Uma proposta de trabalho contendo a manutenção do nível remuneratório acoplada ao ganho de poder e manutenção da satisfação, ou de

ampliação da satisfação com manutenção de poder, provocou a sua aceitação em primeira preferência pelo ganho de poder e manutenção da satisfação. Em seguida veio o ganho de satisfação com manutenção de poder. Como pode ser visto na Tabela 62.

**Tabela 62 – Por salário igual**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Mais poder	36	45,6	1ª	50	44,6	1ª
Mais satisfação	33	41,8	2ª	47	42,0	2ª
Não aceita	50	63,3	3ª	56	50,0	3ª

**p) Por salário menor**

Provocados por uma proposta de trabalho contendo perda salarial conjugada com aumento de poder e manutenção da satisfação, ou de maior satisfação com manutenção do poder, os dois subgrupos não aceitam e apresentam percentuais de rejeição acima de 50%.

Em segunda preferência, os subgrupos querem aumentar a satisfação com o trabalho em detrimento do aumento de poder. Fato que nos proporciona a oportunidade de pensar que, numa situação de redução de salários e benefícios, a amostra diminui a motivação institucional e tenta conservar a motivação individual.

Portanto, é perceptível a rejeição por maior envolvimento com a gestão da empresa em casos de redução das recompensas financeiras. Também é possível observar que o grupo de fonte de renda apresenta opiniões mais



consistentes, por mostrar percentuais mais elevados nas preferências por mais satisfação ou mais poder. A Tabela 63 proporciona a observação dos dados.

**Tabela 63 – Por salário menor**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	42	53,2	1ª	63	56,3	1ª
Mais satisfação	37	46,8	2ª	40	35,7	2ª
Mais poder	42	53,2	3ª	43	38,4	3ª

#### q) Atividades no lazer

No caso de neutralização das forças organizacionais, o grupo prefere realizar, em primeiro lugar, atividades que tragam satisfação pessoal. Em segundo lugar, atividades que envolvam o interesse coletivo, e, por fim, atividades para acumular dinheiro. A Tabela 64 exhibe os dados.

**Tabela 64 – Atividades no lazer**

Atividades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	51	64,6	1ª	73	65,2	1ª
Interesse coletivo	38	48,1	2ª	54	48,2	2ª
Acumular capital	50	63,3	3ª	60	53,4	3ª

Ao término desta seção, ressaltamos o fato de que foi visto um percentual de 38,3% que percebem o trabalho como fonte de renda e 54,4% como a realização de uma missão pessoal, bem como que o significado do trabalho como missão pessoal aumenta quando a formação evolui de mestre para doutor, e quando o tempo de contribuição previdenciária é acima de 26 anos.

De outro foco, constatamos que os dois subgrupos apontaram a educação organizacional como sendo a que mais contribui para aumentar salários e benefícios; a empresa atingindo mais de 80% dos profissionais participantes da amostra com seus projetos de educação técnica, enquanto as educações organizacional e pessoal ficaram em faixas percentuais semelhantes e próximas de três vezes menor; o investimento próprio, em primeiro lugar na educação pessoal, em seguida na educação técnica e, por fim, na educação organizacional; em ordem decrescente de participação de profissionais, as educações técnica, pessoal e organizacional foram as vividas antes da empresa; o desenvolvimento contínuo acontece com maior percentual para a área técnica, em seguida aparece o pessoal, e, finalmente, o organizacional; a ordem decrescente de facilidades para aplicar suas habilidades: as técnicas, as pessoais e as de participação; a realização de esforço semelhante para aprender objetivando aumentar salário; a participação na elaboração da missão com percentual similar; a crença similar na importância de objetivos estratégicos na vida pessoal; a percepção equivalente no efeito da realização de tarefas nas metas da empresa; a participação, com percentual semelhante, na elaboração do próprio treinamento; a indicação de que as habilidades que mais preparam as pessoas para promoções, em ordem de prioridade decrescente, são as técnicas, as pessoais e as organizacionais.

Continuando, percebemos que o subgrupo de missão pessoal, para aumentar salário, coloca a educação pessoal em segunda colocação e a educação técnica por último; possui desejo mais forte para continuar com as atuais tarefas; tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa; pratica mais a aplicação de um projeto de vida pessoal; as suas sugestões sobre o próprio trabalho são mais aproveitadas; e que 77,7% dos seus membros

desejam, para aumentar salários, serem promovidos como técnicos, e 20,5% querem ingressar na carreira gerencial.

Prosseguindo, o subgrupo de trabalho como fonte de renda acredita que para aumentar salário, depois da educação organizacional surgem as educações técnica e pessoal; e apresenta 83,5% dos componentes desejando, para aumentar salários, serem promovidos como técnicos, e 13,9% querendo promoção para funções gerenciais.

Por fim, identificamos os valores pessoais do presente grupo, que, em ordem de importância decrescente, são os objetivos pessoais, os objetivos coletivos e o acúmulo de dinheiro por meio da realização de atividades profissionais.

## ***CAPÍTULO 11***

### **GERENTES ESTRATÉGICOS**

No presente capítulo, separamos os gerentes estratégicos sem mestrado ou doutorado procurando buscar possíveis diferenças e semelhanças entre esses gerentes e os outros que possuem mestrado ou doutorado, e os mestres e doutores sem função gerencial. Dos 150 gerentes estratégicos, 124 não possuem mestrado ou doutorado, sendo estes 124 profissionais os componentes do nosso grupo de estudo, para os quais enviamos os questionários. A seguir apresentamos o conteúdo das análises e os resultados alcançados.

#### **11.1 – IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO E COM A EMPRESA**

Da amostra de 60 gerentes, que devolveram o questionário, 38,3% estão mais identificados com o trabalho e 61,7% estão mais identificados com a empresa. O subgrupo de mais identificados com o trabalho é constituído de dois coordenadores de projetos estratégicos e 21 superintendentes. O subgrupo de mais identificados com a empresa é formado de dois chefes de setor, dois

coordenadores de projetos estratégicos e 33 superintendentes. Estes dados podem ser visualizados na Figura 31.

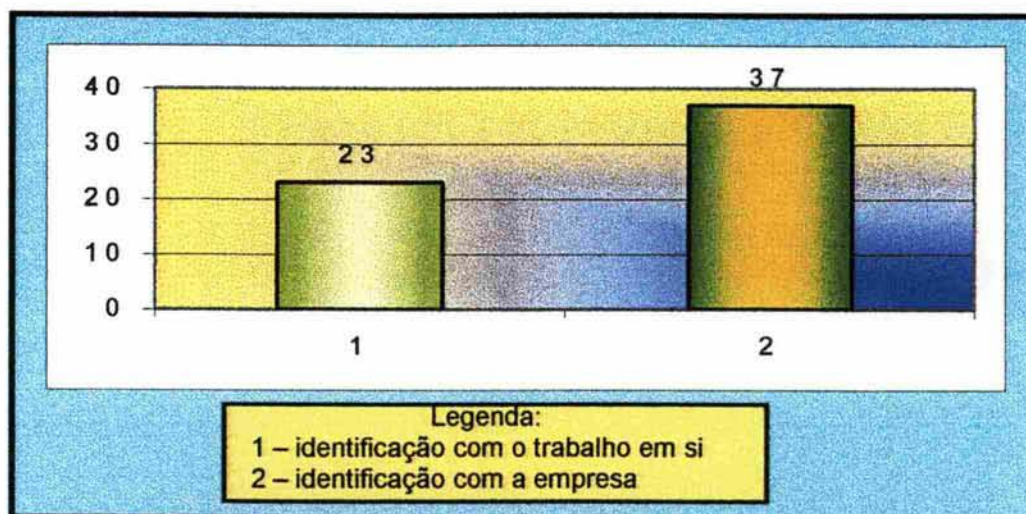


Fig. 31 – Identificação com o trabalho e com a empresa

#### a) Previdência

Acreditamos que os percentuais dos dois subgrupos na faixa de até 15 anos estejam distorcidos, por motivo das quantidades serem pequenas. Entretanto, verificamos que quando o tempo aumenta, em ambos os casos, não há variação significativa nos percentuais. Por outro lado, o subgrupo mais identificado com a empresa apresenta percentuais significativamente maiores nas duas faixas, 68,8% e 50% respectivamente. A Tabela 65 permite a observação dos dados.

#### b) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salários

O grupo acredita que os tipos de educação que mais contribuem para o aumento de salários, em ordem de quantidade decrescente de profissionais, são a organizacional, a pessoal e a técnica. O subgrupo de mais identificados com a empresa mostrou percentual similar na preferência pela educação



com a empresa mostrou percentual similar na preferência pela educação organizacional, mas nas educações pessoal e técnica as opiniões são mais dispersas. Os dados podem ser observados na Tabela 66.

**Tabela 65 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tempo de contribuição previdenciária**

Previdência	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	01	50,0	01	50,0	-
De 16 a 25 anos	16	37,2	27	62,8	(+ 25,6)
Acima de 26 anos	06	40,0	09	60,0	(+ 20,0)
TOTAL	23	-	37	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

**Tabela 66 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	10	43,6	1ª	15	40,6	1ª
Pessoal	11	47,9	2ª	13	35,1	2ª
Técnica	11	47,9	3ª	15	40,6	3ª

### c) Educação Proporcionada Pela Empresa

Os dois subgrupos receberam da empresa, em ordem decrescente de participação de profissionais, os seguintes tipos de educação: a organizacional, a técnica e a pessoal. Porém, no subgrupo de mais identificados com a empresa, enquanto os percentuais de educação organizacional são equivalentes, o percentual de educação técnica é maior e o da educação pessoal mostra substancial aumento de mais de 50%. A Tabela 67 exhibe os dados.



**Tabela 67 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	18	78,3	1ª	29	78,4	1ª
Técnica	14	60,9	2ª	27	73,0	2ª
Pessoal	10	43,5	3ª	25	67,6	3ª

#### **d) Educação por Iniciativa Própria**

O grupo procurou adquirir por conta própria os seguintes tipos de educação, por ordem decrescente de participação de profissionais: a pessoal, a organizacional e a técnica. Os percentuais nos dois subgrupos foram similares nas educações pessoal e organizacional, todavia, na educação técnica o subgrupo mais identificado com a empresa apresentou substancial aumento. A Tabela 68 mostra os dados.

**Tabela 68 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	13	56,5	1ª	18	48,6	1ª
Organizacional	07	30,4	2ª	10	27,0	2ª
Técnica	02	8,7	3ª	10	27,0	2ª

#### **e) Educação Antes da Admissão na Empresa**

O grupo recebeu antes da admissão na empresa, em ordem decrescente de participação de profissionais, os seguintes tipos de educação: a técnica, a pessoal e a organizacional. Os percentuais são equivalentes nos dois subgrupos. A Tabela 69 proporciona a observação dos dados.



**Tabela 69 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	16	69,6	1ª	28	75,7	1ª
Pessoal	06	26,1	2ª	09	24,3	2ª
Organizacional	04	17,4	3ª	07	18,9	3ª

#### **f) Desenvolvimento Contínuo nos Últimos Três Anos**

O grupo colocou o desenvolvimento organizacional como o mais intenso, apesar do grupo mais identificado com a empresa apresentar percentual significativamente maior. Por outro lado, o subgrupo mais identificado com o trabalho coloca o desenvolvimento pessoal no mesmo nível do organizacional e o desenvolvimento técnico em último lugar.

De outro ângulo, o subgrupo mais identificado com a empresa modifica a preferência e coloca o desenvolvimento pessoal em segundo lugar, e o técnico em último. Estes dados podem ser observados na Tabela 70.

**Tabela 70 – Identificação com a empresa e com o trabalho, por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos.**

Desenvolvimento	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	13	56,5	1ª	30	81,1	1ª
Pessoal	13	56,5	1ª	27	73,0	2ª
Técnico	08	34,8	3ª	12	32,4	3ª

### g) Aplicação de Habilidades

A Tabela 71, que apresenta os dados deste ponto, foi construída tomando por base as indicações do grupo que alcançam graus iguais ou superiores a 60%.

Os dois subgrupos afirmam que conseguem aplicar 100% de suas habilidades pessoais. Por outro lado, eles indicam que têm mais facilidades que dificuldades na aplicação das habilidades de participação do que nas técnicas. Entretanto, o subgrupo mais identificado com a empresa apresenta percentuais mais altos de aplicação destas habilidades.

**Tabela 71 – Aplicação de habilidades**

Habilidades	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoais	23	100,0	1ª	37	100,0	1ª
De participação	16	69,5	2ª	34	91,9	2ª
Técnicas	14	60,8	3ª	29	78,4	3ª

### h) Diversos Aspectos

Aqui foram agrupados os resultados de diversas questões, que são apresentados na Tabela 72. A base para a formação da tabela foi considerada como sendo as respostas percentuais com graus iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referência o subgrupo mais identificado com a empresa, que apresentou as seguintes características, quando comparado com os mais identificados com o trabalho:

1. Realiza esforço similar para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios;
2. Participa com a mesma intensidade da elaboração da missão da equipe;
3. Tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa;
4. Pratica mais a aplicação de um projeto de vida pessoal;
5. Acredita na importância de objetivos estratégicos para a vida pessoal, com percentual similar ao do outro grupo;
6. Percebe de forma similar os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa;
7. As sugestões sobre o seu trabalho são aproveitadas com intensidade similar;
8. Apresenta percentual equivalente de satisfação com as tarefas atuais;
9. Possui desejo para mudar de tarefa com intensidade equivalente;
10. Participa mais da elaboração do próprio treinamento.

#### **i) Desenvolvimento nos Últimos Três Anos**

O desenvolvimento alcançado pelo subgrupo mais identificado com o trabalho foi mais intenso na área da educação pessoal, com percentual de 91,3%, e o profissionalizante ficou com 8,7%. Por outro lado, o subgrupo mais identificado com a empresa também apresenta maior desenvolvimento na área da educação pessoal com percentual de 73,0%, enquanto o profissionalizante apresentou percentual de 18,9%.

Como podemos verificar, o subgrupo mais identificado com a empresa mostra queda no percentual da educação pessoal e acréscimo no percentual da educação técnica.



Tabela 72 – Diversos aspectos

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender com o objetivo de aumentar salário	47,9	48,6	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	95,7	94,6	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	69,6	89,2	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	52,2	70,3	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida pessoal – cinco anos	87,0	91,9	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	91,4	94,6	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões	87,0	94,6	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	95,7	94,6	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando as tarefas atuais	78,3	83,8	tendem a querer continuar mais do que mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	65,2	83,8	tendem a participar mais do que aguardar

%A – grupo mais identificado com o trabalho

%B – grupo mais identificado com a empresa

### j) Preferência para Promoção

O subgrupo mais identificado com o trabalho, para aumentar salários e benefícios, prefere ser promovido para a carreira técnica em 4,3%, enquanto 95,7% prefere continuar ascendendo na carreira gerencial.

O subgrupo mais identificado com a empresa, para aumentar salários e benefícios, prefere ser promovido para a carreira técnica em 8,1%, enquanto 91,9% opta por continuar evoluindo em funções gerenciais.

Portanto, os percentuais nos dois subgrupos são similares e apontam para o desejo de manter ou aumentar o envolvimento com a gestão da empresa, o que indica forte motivação com a organização.

### **l) Significado do Trabalho**

O subgrupo mais identificado com o trabalho mostrou percentual de 26,1% de componentes que entendem o trabalho como fonte de renda, enquanto 65,2% o percebem como a realização de uma missão pessoal.

O subgrupo mais identificado com a empresa mostrou percentual de 16,2% de profissionais que percebem o trabalho como fonte de renda, enquanto 83,8% o compreendem como a oportunidade de realização de uma missão pessoal.

Portanto, verificamos que há uma queda significativa no percentual que entende o trabalho como fonte de renda, quando são comparados os dois subgrupos. Em outro ponto, encontramos o subgrupo mais identificado com a empresa apresentando crescimento percentual na compreensão do trabalho como missão pessoal.

### **m) Habilidades Importantes para Promoção**

O grupo acredita que as habilidades que mais proporcionam condições para o alcance de promoções, em ordem de importância decrescente, são as pessoais, as organizacionais e as técnicas. Bem como, podemos verificar que o subgrupo mais identificado com a empresa apresenta aumentos significativos nos percentuais das habilidades pessoais e técnicas, enquanto os percentuais dos



dois subgrupos sobre as habilidades organizacionais são equivalentes. A Tabela 73 permite a visualização dos dados.

**Tabela 73 – Habilidades mais importantes para promoção**

Habilidades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoais	10	43,5	1ª	23	62,2	1ª
Organizacionais	12	52,2	2ª	20	54,1	2ª
Técnicas	10	43,5	3ª	22	59,5	3ª

#### **n) Por salário maior**

Foi analisada pelo grupo uma proposta de trabalho contendo aumento salarial conjugado com perda de poder ou de satisfação, não sendo aceita com percentuais similares e próximos. Por outro lado, as preferencias pela perda de poder e conservação da satisfação apresentam percentuais parecidos nos dois subgrupos. E, finalmente, a preferencia pela perda de satisfação e manutenção do poder mostra o subgrupo mais identificado com a empresa com percentual maior.

É relevante registrar que a satisfação foi preservada porque a amostra prefere perder poder ao invés da satisfação. Fato que aponta para uma maior motivação com a tarefa do que com a empresa. A Tabela 74 mostra os dados da presente questão.

**Tabela 74 – Por salário maior**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	11	47,8	1ª	20	54,1	1ª
Menor poder	09	39,1	2ª	14	37,9	2ª
Menor satisfação	08	34,9	3ª	17	46,0	3ª

**o) Por salário igual**

O grupo, após analisar uma proposta de trabalho com a manutenção de salários conjugada com o aumento de poder e conservação da satisfação, ou de satisfação com manutenção do poder, preferiu aceitá-la caso haja aumento de poder. O aumento de satisfação ficou em segunda preferência.

O subgrupo mais identificado com a empresa apresentou opiniões mais dispersas e, por isto, os percentuais mostraram quedas. A Tabela 75 proporciona a leitura dos dados.

**Tabela 75 – Por salário igual**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Mais poder	13	56,5	1ª	16	43,3	1ª
Mais satisfação	12	52,2	2ª	14	37,9	2ª
Não aceita	13	56,5	3ª	24	64,9	3ª

**p) Por salário menor**

O grupo colocado diante de uma proposta de trabalho com redução salarial conjugada com aumento de poder e manutenção da satisfação, ou de satisfação com conservação de poder, decidiu não aceitá-la com percentuais



similares. O mesmo acontecendo com as preferencias entre mais poder ou mais satisfação. Entretanto, verificamos que o grupo prefere ter mais satisfação do que aumentar o envolvimento com a gestão da empresa, em caso de perda salarial. Estes dados podem ser vistos na Tabela 76.

**Tabela 76 – Por salário menor**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	13	56,5	1ª	22	59,5	1ª
Mais satisfação	11	47,8	2ª	15	40,6	2ª
Mais poder	10	43,5	3ª	16	43,3	3ª

#### q) Atividades no Lazer

O grupo, em situação de lazer, quando cessam as forças da organização sobre o seu processo decisório, preferem, em ordem de importância decrescente, realizar atividades que proporcionem o alcance de satisfação pessoal, participar de atividades que envolvam o interesse coletivo e, por último, desenvolver atividades profissionais com o objetivo de acumular dinheiro.

O subgrupo de pessoas mais identificados com a empresa apresenta percentuais maiores em todas as preferencias. Na Tabela 77 os dados podem ser mirados.

**Tabela 77 – Atividades no lazer**

Atividades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	14	60,9	1ª	26	70,3	1ª
Interesse coletivo	11	47,8	2ª	20	54,1	2ª
Acumular capital	10	43,5	3ª	26	70,3	3ª

Objetivando concluir esta seção, lembramos que nesta parte tratamos do grupo de Gerentes Estratégicos, que são os gerentes de primeira linha da empresa sem mestrado ou doutorado. Neste grupo de 60 gerentes, 38,3% estão mais identificados com o trabalho e 61,7% estão mais identificados com a empresa. De outra parte, constatamos que a identificação com a empresa não cresce com o aumento do tempo de contribuição previdenciária.

Os dois subgrupos dizem que os tipos de educação que mais contribuem para o aumento de salários, em ordem de quantidade decrescente de profissionais, são a organizacional, a pessoal e a técnica; receberam da empresa, em ordem decrescente de participação de profissionais, os seguintes tipos de educação: a organizacional, a técnica e a pessoal; procuram por conta própria, por ordem decrescente de participação de profissionais, os seguintes tipos de educação: a pessoal, a organizacional e a técnica; receberam antes da admissão na empresa, em ordem decrescente de participação de profissionais, os seguintes tipos de educação: a técnica, a pessoal e a organizacional; colocaram o desenvolvimento contínuo organizacional como o mais intenso; conseguem aplicar 100% de suas habilidades pessoais e têm mais facilidades que dificuldades na aplicação das habilidades de participação do que nas técnicas; realizam esforço similar para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios; participam com a mesma intensidade da elaboração da missão da equipe; acreditam na importância de objetivos estratégicos para a vida pessoal, com percentual similar ao do outro subgrupo; percebem de forma similar os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa; as sugestões sobre o seu trabalho são aproveitadas com intensidade similar; apresentam percentual equivalente de satisfação com as tarefas atuais; possuem desejo para mudar de

tarefa com intensidade equivalente; preferem ser promovidos na carreira gerencial, para aumentar salários, com percentuais acima de 90%; e que as habilidades que mais proporcionam condições para o alcance de promoções, em ordem de importância decrescente, são as pessoais, as organizacionais e as técnicas.

O subgrupo de mais identificados com a empresa apresenta o percentual de educação técnica maior, e o de educação pessoal um aumento de mais de 50%; indica percentuais mais altos nos desenvolvimentos contínuos organizacional e pessoal; apresenta percentuais mais altos na aplicação das habilidades de participação e técnicas; tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa; pratica mais a aplicação de um projeto de vida pessoal; participa mais da elaboração do próprio treinamento; indica maior quantidade de profissionais entendendo o significado como missão pessoal; e apresentam aumentos significativos nos percentuais das habilidades pessoais e técnicas como as que mais preparam para promoções.

Ainda mais, o subgrupo de mais identificados com o trabalho coloca o seu desenvolvimento pessoal contínuo no mesmo nível do organizacional e o desenvolvimento técnico permanente em último lugar.

Por último, o grupo indicou que seus valores pessoais, em ordem de importância decrescente, são os objetivos individuais, os coletivos e o trabalho como meio para acumular dinheiro.



## 11.2 – SIGNIFICADO DO TRABALHO

A Figura 32 apresenta 20% de profissionais compreendendo o trabalho como fonte de renda e 76,7% o encarando como a realização de uma missão pessoal. Em seguida mostramos a análise dos dados.

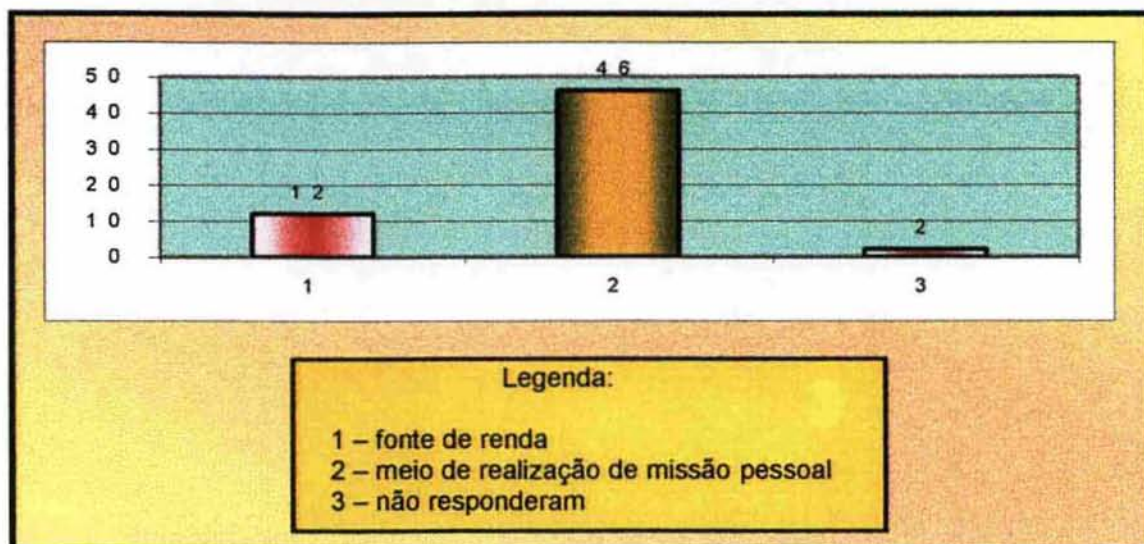


Fig. 32 – Significado do trabalho

### a) Previdência

Não há profissional com até 15 anos de contribuição previdenciária que compreenda o trabalho como fonte de renda. Os dois que se encontram nesta faixa indicam o trabalho como missão pessoal. A Tabela 78 apresenta os resultados.

Tabela 78 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária

Previdência	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	-	-	02	100,0	(+100,0)
De 16 a 25 anos	09	20,9	33	76,7	(+ 55,8)
Acima de 26 anos	03	20,0	11	73,3	(+ 53,7)
TOTAL	12	-	46	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva



Considerando a evolução do tempo, os dois subgrupos apresentam percentuais semelhantes nas outras faixas. Entretanto, o subgrupo de missão pessoal mostra percentuais elevados em relação ao subgrupo de fonte de renda.

#### **b) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salários**

O subgrupo de fonte de renda entende que, em ordem de importância decrescente, as educações que mais contribuem para aumentar a remuneração são a pessoal, a técnica e a organizacional. Por outro lado, o subgrupo de missão pessoal coloca a organizacional em primeiro lugar, e em seguida aparecem as educações pessoal e técnica.

Então, como podemos ver, o subgrupo de missão pessoal é mais motivado com a empresa – escolheu a educação organizacional primeiro – e o grupo fonte de renda é mais motivado com o trabalho – escolheu a educação pessoal primeiro. A recompensa financeira é o que menos motiva o subgrupo de missão pessoal, pois a educação técnica ficou em último lugar. E, o subgrupo de fonte de renda é o menos motivado com a empresa. A Tabela 79 permite a observação dos dados.

**Tabela 79 – Significado do trabalho – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	05	41,7	1º	16	34,8	2º
Técnica	04	33,3	2º	22	47,8	3º
Organizacional	05	41,7	3º	22	47,8	1º

### c) Educação Proporcionada pela Empresa

O subgrupo de fonte de renda recebeu da empresa mais educação organizacional e técnica, isto pode ser visto nos maiores percentuais apresentados na Tabela 80, que mostra o conjunto dos dados. Apesar do subgrupo de missão pessoal mostrar a mesma seqüência, os percentuais são mais baixos. Por outro lado, a educação pessoal surgiu com percentuais semelhantes nos dois grupos, porém em última colocação.

**Tabela 80 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	10	83,3	1º	35	76,1	1º
Técnica	10	83,3	1º	30	65,2	2º
Pessoal	07	58,3	3º	27	58,7	3º

### d) Educação por Iniciativa Própria

O grupo procurou em primeiro lugar a educação pessoal, em seguida a organizacional e, finalmente a técnica. O subgrupo de missão pessoal buscou com menos intensidade a educação pessoal, e com mais intensidade a organizacional e a técnica. A Tabela 81 propicia a visão destes dados.

**Tabela 81 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	07	58,3	1º	20	43,5	1º
Organizacional	03	25,0	2º	14	30,4	2º
Técnica	02	16,7	3º	10	21,7	3º



### e) Educação Antes da Admissão na Empresa

O grupo teve educação técnica em primeiro lugar. Todavia, o subgrupo de missão pessoal a experimentou com mais intensidade. Em seguida aparece a educação pessoal, que no subgrupo de fonte de renda ficou no mesmo nível da técnica. E, por último, surge a educação organizacional, que no subgrupo de missão pessoal alcançou percentual igual ao da educação pessoal. Os dados podem ser observados na Tabela 82.

**Tabela 82 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	06	50,0	1º	37	80,4	1º
Pessoal	06	50,0	1º	09	19,6	2º
Organizacional	02	16,7	3º	09	19,6	2º

### f) Desenvolvimento nos Últimos Três Anos

O subgrupo fonte de renda experimentou maior desenvolvimento pessoal, enquanto o de missão pessoal ficou com o desenvolvimento organizacional.

O subgrupo fonte de renda, em segundo lugar, apresentou maior desenvolvimento organizacional e, finalmente, aparece o técnico. Por outro lado, o grupo de missão pessoal, em segunda colocação, apresentou o pessoal e em seguida surgiu o técnico.

Portanto, nos dois subgrupos, o desenvolvimento menor foi o técnico, enquanto que os outros dois se revezaram nos primeiros lugares. A Tabela 83 adiante postada proporciona a visualização dos dados.

**Tabela 83 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos**

Desenvolvimento	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	09	75,0	1º	30	65,2	2º
Organizacional	07	58,3	2º	34	73,9	1º
Técnico	03	25,0	3º	16	34,8	3º

### g) Aplicação De Habilidades

Os dois subgrupos têm total facilidade para aplicar suas habilidades pessoais. O subgrupo de missão pessoal apresenta, quando comparado com o subgrupo fonte de renda, significativo aumento de facilidades para aplicação das habilidades de participação e técnicas.

O grupo apresenta, em ordem de facilidades de aplicação, as habilidades pessoais em primeiro lugar. Em seguida, aparecem as habilidades de participação e, por último, as técnicas. É possível mirar estes dados na Tabela 84.

**Tabela 84 – Aplicação de habilidades**

Habilidades	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoais	12	100,0	1º	46	100,0	1º
De participação	08	66,7	2º	40	87,0	2º
Técnicas	06	50,0	3º	36	78,2	3º

## **h) Diversos Aspectos**

Aqui foram agrupados os resultados de diversas questões, que são apresentados na Tabela 85. A base para a formação da tabela foi considerada como sendo as respostas com graus iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referencial o subgrupo que entende o trabalho como missão pessoal, que apresentou, quando comparado com os que percebem o trabalho como fonte de renda, as seguintes características:

1. Realiza praticamente o mesmo esforço para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios;
2. Participa com percentual similar da elaboração da missão da equipe;
3. Tende a concordar com o modo de pensar da empresa, na mesma faixa percentual;
4. Praticam mais a aplicação de um projeto de vida pessoal;
5. Acredita que objetivos estratégicos para a vida pessoal são importantes, em nível percentual similar;
6. Percebe, com percentual semelhante, os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa;
7. As suas sugestões sobre o próprio trabalho são aproveitadas em percentuais similares;
8. Apresenta percentual similar de satisfação com as tarefas atuais;
9. Possui desejo semelhante para continuar com as atuais tarefas;
10. Participa mais da elaboração do próprio treinamento.

## **i) Desenvolvimento mais Intenso**

O subgrupo fonte de renda apresenta desenvolvimento mais intenso na área pessoal, com 66,7%, já o técnico fica com 25,0%. Por outro lado, o subgrupo



missão pessoal apresenta 82,7% na área pessoal e 13,0% nas técnicas de trabalho.

Como acabamos de ver, o grupo alcançou mais intensidade no desenvolvimento pessoal, os percentuais apresentados são significativamente mais elevados. Ainda podemos perceber que o subgrupo de missão pessoal mostra percentual mais elevado na educação pessoal, quando comparado com o grupo fonte de renda.

**Tabela 85 – Diversos aspectos**

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender objetivando aumentar salário	50,0	47,8	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	100,0	93,5	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	91,7	80,5	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	41,6	65,1	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida Pessoal – cinco anos	83,4	91,3	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	83,4	95,7	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões	83,4	93,4	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	91,7	95,7	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando as tarefas atuais	75,0	82,6	tendem a querer continuar mais do que mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	58,3	82,6	tendem a participar mais do que aguardar

**Legenda:**

% A – significado do trabalho como fonte de renda

% B – significado do trabalho como missão pessoal



### **j) Identificação com o Trabalho e com a Empresa**

O subgrupo fonte de renda apresenta a metade de seus membros mais identificados com o trabalho e a outra metade com a empresa. O subgrupo missão pessoal mostra 32,6% mais identificados com o trabalho e 67,4% mais identificados com a empresa. Portanto, o subgrupo missão pessoal aparece com percentual maior de profissionais identificados com a empresa.

### **l) Preferência para Promoção**

O subgrupo fonte de renda apresenta 8,3% desejando aumentar o salário com uma promoção na carreira técnica, e 91,7% querendo ascender na carreira gerencial pelo mesmo motivo, enquanto que no subgrupo missão pessoal 6,5% aspiram promoções técnicas para aumentar a remuneração, e 93,5% desejam o mesmo ocupando funções gerenciais.

Portanto, a motivação do grupo com a empresa é grande porque há o desejo de quase a totalidade para aumentar o envolvimento com a gestão da empresa.

### **m) Habilidades Importantes para Promoção**

O subgrupo fonte de renda coloca as habilidades técnicas, organizacionais e pessoais em ordem de prioridade decrescente, na contribuição para o preparo dos profissionais para promoções. Por outro lado, o subgrupo missão pessoal aponta, na mesma ordem, para as habilidades pessoais, organizacionais e técnicas. Os dados podem ser observados na Tabela 86.

Tabela 86 – Habilidades para promoção

Habilidades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	06	50,0	1º	26	56,5	3º
Organizacionais	07	58,3	2º	25	54,3	2º
Pessoais	04	33,3	3º	28	60,9	1º

#### n) Por salário maior

Colocados diante de uma proposta de trabalho envolvendo aumento salarial conjugada com redução de poder e conservação da satisfação, ou redução da satisfação com o trabalho e manutenção do poder, os subgrupos decidem não aceitar. Mas, em segunda preferência aparece perder poder, e depois perder satisfação.

De outro foco, o subgrupo fonte de renda aponta para preferir perder poder se há aumento de remuneração, depois é que surge a não aceitação, e, por último, perder satisfação. A Tabela 87 possibilita a visão dos dados.

Tabela 87 – Por salário maior

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	05	41,6	1º	26	56,5	1º
Menor poder	04	33,4	2º	07	15,2	2º
Menor satisfação	02	16,7	3º	06	14,3	3º

#### o) Por salário igual

Foi apreciada pelo grupo uma proposta de trabalho compreendendo a manutenção da remuneração conjugada com aumento de poder ou de satisfação,

a decisão, em primeiro lugar, é aceitá-la com ganho de poder e conservação da satisfação. Em seguida, aparece a aceitação com aumento de satisfação e manutenção de poder. A Tabela 88 exibe os dados.

**Tabela 88 – Por salário igual**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Mais poder	05	41,6	1º	24	52,2	1º
Mais satisfação	05	41,6	2º	21	45,0	2º
Não aceita	07	58,3	3º	28	60,9	3º

#### **p) Por salário menor**

Com percentuais similares em todas as preferências dos dois subgrupos, o grupo não aceita redução salarial. Em segunda preferência surge o aumento da satisfação e finalmente o acréscimo de poder. A Tabela 89 apresenta os dados.

**Tabela 89 – Por salário menor**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	07	58,3	1º	26	56,5	1º
Mais satisfação	05	41,6	2º	19	41,3	2º
Mais poder	05	33,4	3º	20	43,5	3º

#### **q) Atividades no Lazer**

Nas situações de lazer, os dois subgrupos preferem, com percentuais similares, a realização de tarefas com o objetivo de angariar satisfação pessoal. Em segunda colocação surge o desejo de participar de atividades para solução de



problemas coletivos, e, neste caso, o subgrupo de missão pessoal apresenta percentual mais alto.

Por fim, é colocada a preferência por atividades profissionais com o fim de acumular dinheiro, onde o subgrupo de missão pessoal também apresenta percentual maior. A tabela 90 mostra os dados.

**Tabela 90 – Atividades no lazer**

Atividades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	08	66,7	1º	30	65,2	1º
Interesse coletivo	05	41,6	2º	25	54,3	2º
Acumular capital	06	50,0	3º	29	63,0	3º

Para encerrar o capítulo, lembramos que, nesta seção, analisamos as questões da pesquisa dos pontos de vista dos gerentes estratégicos, dos quais 20% entendem o trabalho como fonte de renda e 76,7% como missão pessoal. De outra parte, não verificamos diferença no significado do trabalho com a variação do tempo de contribuição previdenciária.

Os dois subgrupos receberam da empresa as educações, na ordem de participação de profissionais, organizacional, técnica, e pessoal; procuraram em primeiro lugar a educação pessoal, em seguida a organizacional e, finalmente a técnica; apontaram a educação técnica como a mais intensa no período anterior ao ingresso na empresa; indicaram o desenvolvimento técnico contínuo como o de menor intensidade, nos últimos três anos; apresentam, em ordem de facilidades de aplicação, as habilidades pessoais em primeiro lugar, em seguida as de participação e depois as técnicas; realizam praticamente o mesmo esforço

para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios; participam com percentual similar da elaboração da missão da equipe; tendem a concordar com o modo de pensar da empresa, na mesma faixa percentual; acreditam que objetivos estratégicos para a vida pessoal são importantes, em nível percentual similar; percebem de forma similar os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa; as suas sugestões sobre o próprio trabalho são aproveitadas em percentuais similares; apresentam percentuais equivalentes de satisfação com as tarefas atuais; possuem desejo semelhante para continuar com as atuais tarefas; para aumentar salário desejam ser promovidos como gerentes, com mais de 90% das opiniões.

O subgrupo que entende o trabalho como fonte de renda diz que, em ordem de importância decrescente, as educações que mais contribuem para aumentar a remuneração são a pessoal, a técnica e a organizacional; recebeu da empresa mais educação organizacional e técnica do que o outro subgrupo; antes da empresa a educação pessoal ficou no mesmo nível da técnica; e experimentou maior desenvolvimento pessoal contínuo, nos últimos três anos.

O subgrupo que percebe o trabalho como a realização de uma missão pessoal afirma que as educações que mais contribuem para aumentar a remuneração são, em primeiro, lugar a organizacional e em seguida as educações pessoal e técnica; antes da empresa, a educação organizacional alcançou percentual igual ao da educação pessoal; apresentou o desenvolvimento organizacional contínuo como o mais intenso, nos últimos três anos; apresenta, significativo aumento de facilidades para aplicação das habilidades de participação e técnicas; pratica mais a aplicação de um projeto de



vida pessoal; participa mais da elaboração do próprio treinamento; e tem um percentual maior de profissionais identificados com a empresa.

## ***CAPÍTULO 12***

### **DOUTORES E MESTRES COM GERÊNCIA**

Neste capítulo, buscamos observar as respostas do ponto de vista dos mestres e doutores com gerência, mais identificados com a empresa ou com o trabalho, e dos que percebem o trabalho como fonte de renda ou o entendem como a realização de uma missão pessoal. O alvo principal é a identificação de características similares e diferentes dos subgrupos componentes desta parte da amostra. Adiante temos a descrição das análises e apresentação dos resultados alcançados.

#### **12.1 – IDENTIFICAÇÃO COM O TRABALHO OU COM A EMPRESA**

A Figura 33 apresenta os dados da amostra, que é composta por 44,1% de mais identificados com o trabalho, 54,4% de mais identificados com a empresa e 1,5% que não responderam.

##### **a) Função**

O grupo apresenta no subgrupo mais identificado com o trabalho, uma queda deste percentual quando a função gerencial exercida é mais importante em

termos hierárquicos. Por outro lado, no subgrupo mais identificado com a empresa esse percentual aumenta. Ainda podemos ver, que no nível de superintendentes/divisão o percentual de identificados com a empresa é significativamente maior. O contrário ocorre no nível de chefe de setor, onde o percentual de identificados com o trabalho é maior. A Tabela 91 permite a observação dos dados.

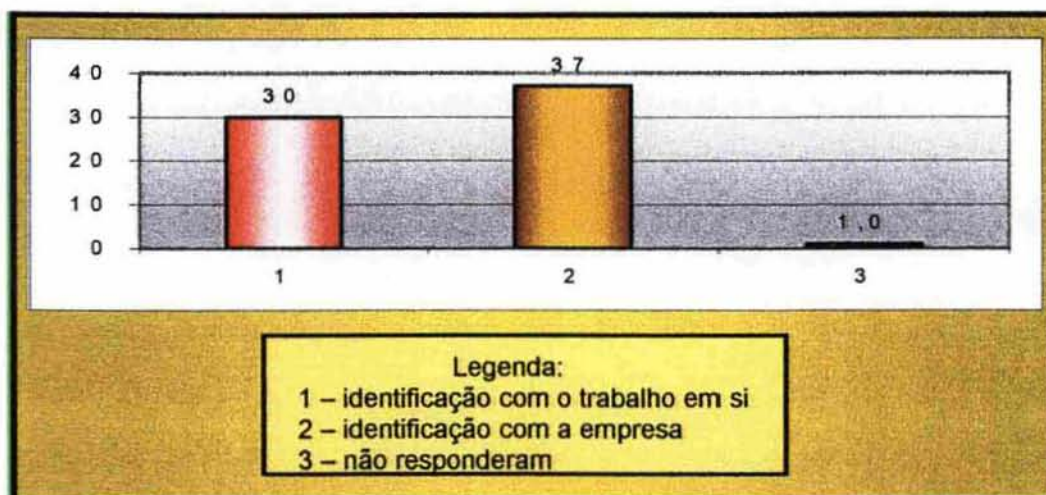


Fig. 33 – Identificação com o trabalho e com a empresa

Tabela 91 – Identificação com o trabalho e com a empresa – percentuais por função

	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Superintendente/Divisão	15	36,6	25	61,0	(+ 24,4)
Chefe de Setor	15	55,6	12	44,4	(- 11,2)
TOTAL	30	-	37	-	

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

## b) Formação

O grupo apresenta percentuais iguais para os doutores mais identificados com o trabalho e para os mais identificados com a empresa. Os mestres apresentam crescimento percentual significativo no subgrupo mais identificado com a empresa. A Tabela 92 mostra os dados.

Tabela 92 – Identificação com o trabalho e com a empresa - percentuais por formação

Formação	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Doutor	09	47,4	09	47,4	-
Mestre	21	42,9	28	57,1	(14,2%)
TOTAL	30	-	37	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

### c) Previdência

O subgrupo mais identificado com o trabalho diminui este percentual à medida em que aumenta o tempo de contribuição previdenciária. O contrário acontece com o subgrupo mais identificado com a empresa, pois este percentual aumenta.

No subgrupo de mais identificado com a empresa há uma queda percentual na faixa de até 15 anos. Contudo, nas faixas seguintes há aumentos nos percentuais. Na tabela 93 estes dados podem ser observados.

Tabela 93 – Identificação com o trabalho e com a empresa - por tempo de contribuição previdenciária

Previdência	Ident. com o trabalho		Ident. com a empresa		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	04	57,1	03	42,8	(- 14,3)
De 16 a 25 anos	21	45,7	25	54,3	(+ 8,6)
Acima de 26 anos	05	33,3	09	60,0	(+ 26,7)
TOTAL	30	-	37	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva



#### d) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salário

O subgrupo mais identificado com o trabalho acredita que os tipos de educação que mais contribuem para aumentar salários e benefícios são, em ordem de importância decrescente, a organizacional, a técnica e a pessoal.

O subgrupo mais identificado com a empresa expressa a crença de que os tipos de educação, para esse mesmo fim e na mesma ordem, são a pessoal, a organizacional e a técnica.

Portanto, verificamos que a educação pessoal é apontada como a mais importante para o subgrupo mais identificado com a empresa, enquanto a mesma educação é considerada como a que menos contribui pelo subgrupo mais identificado com o trabalho. Estes dados podem ser visualizados na Tabela 94.

**Tabela 94 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	11	36,7	1ª	13	35,1	2ª
Técnica	11	36,7	2ª	14	37,8	3ª
Pessoal	09	30,0	3ª	17	45,9	1ª

#### e) Educação Proporcionada pela Empresa

O subgrupo mais identificado com o trabalho indica que recebeu da empresa, em ordem decrescente de participação de profissionais, as seguintes educações: a técnica, a organizacional e a pessoal. De outra parte, o subgrupo mais identificado com a empresa aponta para a seguinte seqüência, em ordem decrescente de participação de profissionais: a organizacional, a técnica e a pessoal. A Tabela 95 apresenta os dados.



**Tabela 95 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	20	66,7	1ª	30	81,1	2ª
Organizacional	19	63,3	2ª	31	83,8	1ª
Pessoal	13	43,3	3ª	22	59,5	3ª

A educação pessoal aparece nos dois subgrupos em último lugar, com o grupo mais identificado com a empresa mostrando percentual com significativa elevação. O mesmo subgrupo também apresenta acréscimos significativos nos percentuais dos outros tipos de educação, sendo que o subgrupo mais identificado com o trabalho aponta para percentuais semelhantes nas educações técnicas e organizacionais. O mesmo ocorre com o subgrupo mais identificado com a empresa.

#### **f) Educação por Iniciativa Própria**

O subgrupo procurou mais a educação pessoal, e o subgrupo mais identificado com a empresa mostra percentual mais elevado.

Observando do ângulo da educação técnica, verificamos que o subgrupo mais identificado com o trabalho a coloca em segundo lugar, enquanto que o outro subgrupo indica a terceira colocação. Do ponto de vista da educação organizacional, o subgrupo mais identificado com o trabalho aponta para o terceiro lugar, e o outro subgrupo a coloca na segunda posição.

Portanto, o subgrupo mais identificado com a empresa está mais motivado com a organização e o subgrupo mais identificado com o trabalho está

mais motivado com a recompensa financeira. E, antes de tudo, os dois estão mais motivados com o trabalho que realizam. Na Tabela 96 estes dados podem ser encontrados.

**Tabela 96 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	14	46,7	1ª	25	67,6	1ª
Técnica	10	33,3	2ª	12	32,4	3ª
Organizacional	02	6,7	3ª	16	43,2	2ª

#### **g) Educação antes da Empresa**

O grupo recebeu antes da entrada na empresa, em ordem de importância decrescente, os seguintes tipos de educação: a técnica, a pessoal e a organizacional. Nos dois subgrupos a educação técnica aparece em primeiro lugar, distante dos outros tipos de educação, e em percentuais praticamente iguais. Estes dados podem ser vistos na Tabela 97.

**Tabela 97 – Identificação com o trabalho e com a empresa, por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	24	80,0	1ª	30	81,1	1ª
Pessoal	07	23,3	2ª	13	35,1	2ª
Organizacional	02	6,7	3ª	06	16,2	3ª



### h) Desenvolvimento nos Últimos Três Anos

O desenvolvimento técnico aparece em último lugar com percentuais similares nos dois subgrupos. No subgrupo de profissionais mais identificados com a empresa, os percentuais de educação organizacional e pessoal mostram percentuais elevados de forma significativa.

O subgrupo mais identificado com a empresa revelou percentuais iguais para as educações organizacional e técnica. A Tabela 98 promove a observação destes dados.

**Tabela 98 – Identificação com a empresa e com o trabalho, por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos**

Desenvolvimento	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	16	53,3	1ª	28	75,7	1ª
Pessoal	16	53,3	1ª	27	73,0	2ª
Técnico	15	50,0	3ª	18	48,6	3ª

### i) Aplicação de Habilidades

Em ordem de facilidade de aplicação, o subgrupo mais identificado com o trabalho aponta para a seguinte classificação decrescente: as pessoais, as técnicas e as de participação. No entanto, o subgrupo mais identificado com a empresa coloca na seguinte ordem decrescente: as pessoais, as de participação e as técnicas.

As habilidades pessoais aparecem em primeiro lugar nos dois subgrupos, com o percentual máximo. Estes dados estão contidos na Tabela 99 adiante localizada.

Tabela 99 – Aplicação de habilidades

	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
Habilidades	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoais	30	100,0	1ª	37	100,0	1ª
Técnicas	28	93,7	2ª	27	72,9	3ª
De participação	19	63,4	3ª	33	89,1	2ª

#### j) Diversos Aspectos

Nesta parte foram agrupados os resultados de várias questões, que são apresentados na Tabela 100. A base para a formação da tabela foi considerada como sendo as respostas com percentuais iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referencial o subgrupo identificado com a empresa, que apresentou as seguintes características, quando comparado com os identificados com o trabalho:

1. Realizam esforço similar para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios;
2. Participaram igualmente da elaboração da missão da equipe;
3. Tendem a concordar igualmente com o modo de pensar da empresa;
4. Praticaram a aplicação de um projeto de vida pessoal, de forma similar;
5. Acreditam que objetivos estratégicos para a vida pessoal igualmente importantes;
6. Percebem de forma equivalente os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa;
7. As suas sugestões sobre o próprio trabalho são aproveitadas igualmente;
8. Apresenta percentual similar de satisfação com as tarefas atuais;



9. Possui desejo semelhante para mudar de tarefa;

10. Participam com a mesma intensidade da elaboração do próprio treinamento.

**Tabela 100 – Diversos aspectos**

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender objetivando aumentar salário	66,7	62,1	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	96,7	97,3	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	80,1	81,0	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	56,7	67,5	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida Pessoal – cinco anos	76,6	83,7	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	93,3	97,3	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões	93,4	97,3	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	96,7	97,3	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando as tarefas atuais	93,3	83,7	tendem a querer continuar mais do que mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	86,6	75,6	tendem a participar mais do que aguardar

**Legenda:**

%A – percentual do grupo mais identificado com o trabalho

%B – percentual do grupo mais identificado com a empresa

### **I) Desenvolvimento mais Intenso**

O subgrupo de mais identificados com o trabalho apresenta mais intensidade no desenvolvimento pessoal, com percentual de 76,7%, o técnico ficou com 23,3%. De outra parte, o subgrupo mais identificado com a empresa revelou um percentual de 70,3% de desenvolvimento pessoal e 27,0% técnico.



Então, o grupo apresenta percentuais semelhantes nos dois tipos de desenvolvimento.

#### **m) Preferência para Promoção**

O subgrupo mais identificado com o trabalho, para aumentar salários, prefere ser promovido como técnico num percentual de 43,3 %, e para funções gerenciais com 56,7%. O subgrupo mais identificado com a empresa deseja ser promovido na carreira técnica, com o mesmo fim, num percentual de 8,1%, e para assumir funções gerenciais mais importantes um percentual de 89,2%.

Então, o subgrupo mais identificado com a empresa está mais motivado com a organização, enquanto o subgrupo mais identificado com o trabalho está mais motivado com o trabalho.

#### **n) Significado do Trabalho**

O subgrupo mais identificado com o trabalho apresenta 33,3% dos seus membros percebendo o trabalho como fonte de renda, e 63,3% como a realização de uma missão pessoal. Em outra parte, o subgrupo mais identificado com a empresa revela que 10,8% dos seus componentes compreendem o trabalho como fonte de renda, e 81,1% como missão pessoal.

#### **o) Habilidades Importantes para Promoção**

O subgrupo mais identificado com o trabalho acredita que as habilidades que mais contribuem para as promoções são, em ordem de importância decrescente, as seguintes: as técnicas, as pessoais e as organizacionais. De outro foco, o grupo mais identificado com a empresa acha

que são as seguintes, em ordem de importância decrescente: as pessoais, as organizacionais e as técnicas. A Tabela 101 permite a observação destes dados.

**Tabela 101 – Habilidades mais importantes para promoção**

Habilidades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnicas	12	40,0	1ª	14	37,8	3ª
Pessoais	16	53,3	2ª	18	48,6	1ª
Organizacionais	14	46,7	3ª	15	40,5	2ª

#### **p) Por salário maior**

O grupo não aceitou uma proposta de trabalho contendo aumento salarial conjugado com perda de poder e manutenção da satisfação, ou perda de satisfação com conservação de poder. Porém, na segunda preferência os dois subgrupos optaram por perder poder e conservar a satisfação, e na última opção preferem perder satisfação e conservar o poder. Os dados podem ser vistos na Tabela 102.

**Tabela 102 – Por salário maior**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	18	60,0	1ª	24	64,9	1ª
Menor poder	12	40,0	2ª	12	32,4	2ª
Menor satisfação	12	40,0	3ª	17	45,9	3ª

#### **q) Por salário igual**

Foi aceita pelo grupo uma proposta de trabalho conservando a remuneração conjugada com ganho de poder e conservação da satisfação, ou de



ampliação da satisfação com manutenção de poder. Como primeira preferência surgiu o ganho de poder conservando a satisfação, a segunda foi mais satisfação e conservação do poder.

O subgrupo de mais identificados com a empresa apresentou percentual mais elevado na opção de adquirir mais poder. A Tabela 103 mostra os dados.

**Tabela 103 – Por salário igual**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Mais poder	12	40,0	1ª	21	56,8	1ª
Mais satisfação	13	43,3	2ª	13	35,1	2ª
Não aceita	17	56,7	3ª	18	48,6	3ª

#### **r) Por salário menor**

Não foi aceita pelos subgrupos uma proposta de trabalho com redução salarial conjugada com aumento de poder ou de satisfação. Entretanto, em segunda opção surge o desejo de aumentar a satisfação e conservar o poder, e em última opção aparece a vontade de aumentar o poder e conservar a satisfação com o trabalho. A Tabela 104 apresenta os dados.

**Tabela 104 – Por salário menor**

Preferência	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	15	50,0	1ª	24	64,9	1ª
Mais satisfação	13	43,3	2ª	13	35,1	2ª
Mais poder	15	50,0	3ª	13	35,1	3ª

### s) Atividades no Lazer

Neutralizadas as pressões organizacionais, em situação de lazer, o grupo prefere realizar atividades que promovam a satisfação pessoal, em segundo lugar surge a participação em trabalhos que envolvam o interesse coletivo. E, por último, querem executar atividades profissionais com o objetivo de acumular dinheiro. A Tabela 105 posicionada adiante permite a observação dos dados.

**Tabela 105 – Atividades no lazer**

Atividades	Identificados com o trabalho			Identificados com a empresa		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	27	90,0	1ª	28	75,7	1ª
Interesse coletivo	21	70,0	2ª	18	48,6	2ª
Acumular capital	22	73,3	3ª	21	56,8	3ª

Na direção do encerramento desta seção, lembramos que nesta etapa apresentamos os resultados do subgrupo de Mestres e Doutores com Gerência mais identificados com a empresa, que surgem com um percentual de 54,4%, e os mais identificados com o trabalho, que representam 44,1% da amostra.

A identificação com a empresa cresce conforme aumenta a importância do cargo na hierarquia e o tempo de contribuição previdenciária.

Os dois subgrupos dizem que procuraram, por iniciativa própria, a educação pessoal com mais intensidade; receberam antes da entrada na empresa, em ordem de importância decrescente, os seguintes tipos de educação: a técnica, a pessoal e a organizacional. Nos dois subgrupos a educação técnica aparece em primeiro lugar, distante dos outros tipos de educação, e em

percentuais praticamente iguais; o desenvolvimento técnico contínuo, nos últimos três anos, aparece em último lugar com percentuais similares; com percentuais equivalentes, realizam esforço para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios, participam da elaboração da missão da equipe, tendem a concordar com o modo de pensar da empresa, praticaram a aplicação de um projeto de vida pessoal, acreditam que objetivos estratégicos para a vida pessoal são importantes, percebem os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa, as suas sugestões sobre o próprio trabalho são aproveitadas, apresentam satisfação com as tarefas atuais, possuem desejo para mudar de tarefa, participam da elaboração do próprio treinamento.

O subgrupo de mais identificados com a empresa afirma que a educação pessoal é a que mais contribui para aumentar salário; recebeu da empresa as educações, em ordem decrescente de participação de profissionais: a organizacional, a técnica e a pessoal; procurou a educação pessoal, por iniciativa própria com maior intensidade; os percentuais de desenvolvimento organizacional e pessoal contínuos, nos últimos três anos, mostram percentuais elevados de forma significativa; coloca as facilidades para aplicação das habilidades na seguinte ordem decrescente: as pessoais, as de participação e as técnicas; para aumentar salário, deseja ser promovido na carreira técnica, num percentual de 8,1%, bem como, para assumir funções gerenciais mais importantes num percentual de 89,2%; e, revela que 10,8% dos seus componentes compreendem o trabalho como fonte de renda, e 81,1% como missão pessoal.

O subgrupo de mais identificados com o trabalho diz que a educação pessoal é a que menos contribui para aumentar salário; indica que recebeu da empresa, em ordem decrescente de participação de profissionais, as seguintes



educações: a técnica, a organizacional e a pessoal; aponta, em ordem de facilidade de aplicação das habilidades, para a seguinte classificação decrescente: as pessoais, as técnicas e as de participação; para aumentar salários, prefere ser promovido como técnico num percentual de 43,3 %, e para funções gerenciais com 56,7%; apresenta 33,3% dos seus membros percebendo o trabalho como fonte de renda, e 63,3% como a realização de uma missão pessoal.

Finalmente, verificamos que, em ordem decrescente de importância, os valores pessoais da amostra são os objetivos individuais, os objetivos coletivos e o trabalho como meio para acumular dinheiro.

## 12.2 – SIGNIFICADO DO TRABALHO

A Figura 34 mostra que no grupo há um percentual de 21,9% que percebe o trabalho como fonte de renda, 73,5% como uma missão pessoal e 5,9% não responderam. Em seguida apresentamos a análise dos dados.



Fig. 34 – Significado do trabalho

### a) Função

O subgrupo fonte de renda reduz o seu percentual quando a função passa de chefe de setor para superintendente/divisão. Enquanto que no outro subgrupo os percentuais são similares. De outra parte, o subgrupo de missão pessoal apresenta percentuais com elevações significativas quando comparado com o grupo de fonte de renda. Os dados podem ser encontrados na Tabela 106 .

**Tabela 106 – significado do trabalho – percentuais por função**

Função	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Superintendente/Divisão	07	17,1	30	73,2	(+ 56,1)
Chefe de Setor	07	25,9	20	74,1	(+ 48,2)
TOTAL	14	-	50	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

### b) Formação

O percentual de profissionais que entendem o trabalho como fonte de renda diminui significativamente quando passa do conjunto de mestres para o de doutores. De outra parte, o subgrupo de missão pessoal apresenta percentuais de mestre e doutores significativamente elevados quando comparado com o outro grupo. A tabela 107 mostra os dados.

**Tabela 107 – Significado do trabalho – percentuais por formação**

Formação	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Doutor	02	10,5	15	78,9	(+ 68,4)
Mestre	12	24,5	35	71,4	(+ 46,9)
TOTAL	14	-	50	-	-

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva



### c) Previdência

Em todas as faixas de tempo de contribuição previdenciária, o subgrupo de missão pessoal apresenta percentuais significativamente maiores, conforme a Tabela 108.

**Tabela 108 – Significado do trabalho – por tempo de contribuição previdenciária**

Previdência	Fonte de renda		Missão pessoal		
	Quantidade	%	Quantidade	%	Dif. %
Até 15 anos	01	14,3	06	85,7	(+ 71,4)
De 16 a 25 anos	10	21,7	32	69,6	(+ 47,9)
Acima de 26 anos	03	20,0	12	80,0	(+ 60,0)
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>50</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Legenda: vermelho para diferença percentual negativa e azul para a positiva

### d) As Educações que mais Contribuem para Aumentar Salários

O subgrupo fonte de renda acredita que os tipos de educação que mais contribuem para aumentar salários e benefícios estão na mesma ordem de importância. O subgrupo de missão pessoal acha que a ordem decrescente é a seguinte: a pessoal, a organizacional e a técnica. Na Tabela 109 os dados podem ser observados.

**Tabela 109 – Significado do trabalho – por tipo de educação que mais contribui para aumentar salários e benefícios**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	5	35,7	1ª	21	42,0	1ª
Organizacional	5	35,7	1ª	17	34,0	2ª
Técnica	5	35,7	3ª	16	32,0	3ª

### e) Educação Proporcionada pela Empresa

A educação pessoal foi proporcionada pela empresa com menor intensidade que as outras, ela aparece em último lugar nos percentuais dos dois subgrupos. Por outra parte, as educações organizacional e técnica se revezam no primeiro lugar dos dois subgrupos, com percentuais na mesma ordem de grandeza. Na Tabela 110 os dados são apresentados.

**Tabela 110 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida pela empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	11	78,6	1ª	36	72,0	2ª
Técnica	09	64,3	2ª	37	74,0	1ª
Pessoal	06	42,9	3ª	27	54,0	3ª

### f) Educação por Iniciativa Própria

A educação pessoal foi a mais procurada pelo grupo, sendo que o subgrupo missão pessoal apresenta um percentual maior. O subgrupo fonte de renda coloca as educações organizacional e técnica em segunda e terceira posições respectivamente. Já o subgrupo missão pessoal indica a educação organizacional como a menos procurada.

Então, o subgrupo missão pessoal está menos motivado com a organização do que com a tarefa e a recompensa financeira. De outra parte, o subgrupo está menos motivado com a recompensa financeira do que com a empresa e a tarefa, que está em primeiro lugar. Na Tabela 111 estes dados



podem ser visualizados. A amostra sendo pequena pode ter causado distorção no resultado.

**Tabela 111 – Significado do trabalho – por tipo de educação promovida por iniciativa própria**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoal	07	50,0	1ª	30	60,0	1ª
Organizacional	03	21,4	2ª	13	26,0	3ª
Técnica	02	14,3	3ª	19	38,0	2ª

#### **g) Educação Recebida antes da Empresa**

A educação recebida com maior intensidade antes da entrada na empresa foi a técnica, que apresenta percentuais na mesma ordem de grandeza e elevados com relação aos outros tipos. Em segunda posição aparece a educação pessoal com percentuais praticamente iguais. Dando seqüência, a educação organizacional aparece empatada com a educação pessoal no subgrupo fonte de renda, e em última colocação no grupo de missão pessoal. Estes dados podem ser observados na Tabela 112.

**Tabela 112 – Significado do trabalho – por tipo de educação recebida antes da admissão na empresa**

Educação	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Técnica	12	85,7	1ª	39	78,0	1ª
Pessoal	04	28,6	2ª	14	28,0	2ª
Organizacional	04	28,6	2ª	04	8,0	3ª



### h) Desenvolvimento Contínuo nos Últimos Três Anos

O subgrupo de fonte de renda apresenta desenvolvimento contínuo significativamente mais forte na área organizacional. Em seguida surgem empatados os desenvolvimentos técnico e pessoal.

O subgrupo missão pessoal indica desenvolvimento mais abrangente na área pessoal. Em seguida é apontado o organizacional e por último o técnico. A Tabela 113 permite a observação dos dados.

**Tabela 113 – Significado do trabalho – por tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos**

Desenvolvimento	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Organizacional	09	64,3	1ª	32	64,0	2ª
Técnico	06	42,9	2ª	24	48,0	3ª
Pessoal	06	42,9	2ª	34	68,0	1ª

### i) Aplicação de Habilidades

O grupo declara que possui todas as facilidades para aplicar todo o potencial de suas habilidades pessoais. O subgrupo fonte de renda indica as habilidades técnicas como segunda colocação, e as de participação em terceira, como tais apresentado as maiores dificuldades de aplicação. De outro lado, o subgrupo missão pessoal indica para a segunda colocação as habilidades de participação, e por fim as habilidades técnicas. A Tabela 114 evidencia os dados coletados.

Tabela 114 – Aplicação de habilidades

	Graus iguais ou superiores a 60%					
	Fonte de renda			Missão pessoal		
Habilidades	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoais	14	100,0	1ª	50	100,0	1ª
Técnicas	12	85,7	2ª	40	80,0	3ª
De participação	07	50,0	3ª	43	86,0	2ª

#### j) Diversos Aspectos

Aqui foram agrupados os resultados de algumas questões, que são apresentados na Tabela 115 adiante posicionada. A base para a formação da tabela foi considerada como sendo as respostas com graus iguais ou superiores a 60%.

Os resultados são comentados tomando como referencial o subgrupo que entende o trabalho como missão pessoal, que apresentou, quando comparado com os que percebem o trabalho como fonte de renda, as seguintes características:

1. Realizam praticamente o mesmo esforço para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios;
2. Participam mais da elaboração da missão da equipe;
3. Tendem a concordar mais com o modo de pensar da empresa;
4. Praticaram menos a aplicação de um projeto de vida pessoal;
5. Acreditam mais em objetivos estratégicos para a vida pessoal;
6. Percebem igualmente os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa;
7. As suas sugestões sobre o próprio trabalho são igualmente aproveitadas;
8. Apresenta percentual similar de satisfação com as tarefas atuais;

9. Possui desejo de mesma intensidade para continuar com as atuais tarefas;

10. Participam mais da elaboração do próprio treinamento.

### **I) Desenvolvimento nos Últimos Três Anos**

No desenvolvimento pessoal o subgrupo missão pessoal atingiu 76%, enquanto o outro subgrupo alcançou 71,4%. No desenvolvimento técnico o subgrupo missão pessoal apresentou 24,0%, e o grupo fonte de renda 28,6%. Portanto, os percentuais nos dois subgrupos foram semelhantes, com o desenvolvimento pessoal mostrando uma diferença percentual positiva significativa.

### **m) Identificação com o Trabalho e com a Empresa**

O subgrupo fonte de renda aponta para 71,4% dos seus membros mais identificados com o trabalho, e 28,6% mais identificados com a empresa. De outra parte, o subgrupo missão pessoal mostra 38,0% mais identificados com o trabalho, e 60,0% mais identificados com a empresa.

Portanto, o subgrupo de missão pessoal revela diferenças percentuais significativas. Um aumento no percentual dos mais identificados com a empresa e redução no percentual dos mais identificados com o trabalho.

### **n) Preferência para Promoção**

O subgrupo de fonte de renda apresenta 35,7% dos seus componentes desejando aumentar salários por meio de uma promoção na carreira técnica, e 64,3% na carreira gerencial. Já no subgrupo de missão pessoal, com o mesmo



objetivo, 22% dos seus membros querem promoções técnicas, enquanto 76% anseiam por funções gerenciais.

**Tabela 115 – Diversos aspectos**

Aspectos	Graus iguais ou superiores a 60%		
	%A	%B	Comentários
a) Esforço para aprender objetivando aumentar salário	57,1	62,0	realizam 60% do esforço possível, no mínimo
b) Participação na elaboração da missão da equipe	85,7	100,0	tendem a participar mais do que a se omitir
c) Maneira de pensar	71,5	84,0	tendem mais a concordar do que a discordar
d) Prática de projeto de vida pessoal	85,7	70,0	mais praticaram do que não
e) Objetivos estratégicos na vida Pessoal – cinco anos	64,3	84,0	tendem a considerar mais importante do que sem importância
f) Efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa	100,0	94,0	tendem a perceber mais do que não
g) Aproveitamento de sugestões	100,0	94,0	tendem a ter suas sugestões mais aproveitadas do que rejeitadas
h) Satisfação com as tarefas atuais	92,9	98,0	tendem a apresentar mais satisfação do que insatisfação
i) Desejo de continuar realizando as tarefas atuais	85,7	88,0	tendem a querer continuar mais do que mudar
j) Participação na elaboração do próprio treinamento	64,3	84,0	tendem a participar mais do que aguardar

**Legenda:**

% A – significado do trabalho como fonte de renda

% B – significado do trabalho como missão pessoal

### **o) Habilidades Importantes para Promoção**

Os subgrupos acreditam que as habilidades que mais contribuem para o preparo visando possíveis promoções, em ordem de importância decrescente, são as pessoais, as organizacionais e as técnicas. Ver a Tabela 116.



Tabela 116 – Habilidades para promoção

Habilidades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Pessoais	07	50,0	1ª	20	40,0	1ª
Organizacionais	07	50,0	2ª	14	28,0	2ª
Técnicas	05	35,7	3ª	19	38,0	3ª

**p) Por salário maior**

Uma proposta de trabalho contendo salário maior conjugada com a perda de poder e manutenção da satisfação, ou de perda de satisfação com conservação de poder é rejeitada pelo grupo, tendo o percentual de rejeição sido significativamente maior no subgrupo de missão pessoal.

Como segunda opção a amostra indica, com percentuais semelhantes, a preferência pela perda de poder com a conservação da satisfação. E, na terceira preferência surge o desejo de perder satisfação e manter o grau de satisfação com o trabalho em si. A Tabela 117 mostra estes dados.

Tabela 117 – Por salário maior

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	07	50,0	1ª	35	70,0	1ª
Menos poder	05	35,7	2ª	20	40,0	2ª
Menor satisfação	06	42,9	3ª	24	48,0	3ª



### q) Por salário igual

Uma proposta contendo o mesmo salário conjugado com aumento de poder ou de satisfação é aceita pelos subgrupos. O subgrupo de missão pessoal prefere primeiro ganhar poder e conservar a satisfação, em segunda opção vem o ganho de satisfação com a conservação do poder.

O subgrupo fonte de renda prefere em primeira colocação ganhar satisfação e manter o poder, e em segunda colocação aparece o ganho de poder com a manutenção da satisfação.

A rejeição da proposta em último lugar tem no subgrupo fonte de renda um percentual significativamente mais alto, fato que indica uma vontade muito maior de aceitar a proposta de trabalho. Os dados estão na Tabela 118.

**Tabela 118 – Por salário igual**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Mais poder	06	42,9	2ª	28	56,0	1ª
Mais satisfação	08	57,1	1ª	22	44,0	2ª
Não aceita	10	71,4	3ª	24	48,0	3ª

### r) Por salário menor

Uma proposta de trabalho contendo salário menor conjugada com aumento de poder ou de satisfação é recusada pelo grupo. Todavia, em segunda opção aparece o desejo de ganhar satisfação e manter o poder, e, em terceira ganhar poder e manter a satisfação.

O subgrupo de missão pessoal apresenta percentual similar na rejeição da proposta. Contudo, nas demais preferências constatamos reduções percentuais significativas, quando comparadas com o grupo fonte de renda. Na Tabela 119 estes dados podem ser mirados.

**Tabela 119 – Por salário menor**

Preferência	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Não aceita	08	57,1	1ª	28	56,0	1ª
Mais satisfação	07	50,0	2ª	18	36,0	2ª
Mais poder	08	57,1	3ª	16	32,0	3ª

#### **s) Atividades no Lazer**

O subgrupo fonte de renda declara, na sua totalidade, que a primeira preferência é para a realização de atividades de interesse próprio e que produzam satisfação pessoal. A segunda opção é para a participação em atividades coletivas. A terceira preferência é para a realização de atividades profissionais com o fim de acumular dinheiro.

O subgrupo missão pessoal apresenta a mesma seqüência de preferências, entretanto, revela percentuais significativamente menores em todas elas. Fato que indica uma dispersão maior nas suas opiniões. A Tabela 120 proporciona a visão dos dados.

**Tabela 120 – Atividades no lazer**

Atividades	Fonte de renda			Missão pessoal		
	Quantidade	%	Classificação	Quantidade	%	Classificação
Satisfação pessoal	14	100,0	1ª	39	78,0	1ª
Interesse coletivo	11	78,6	2ª	25	50,0	2ª
Acumular capital	11	78,6	3ª	28	56,0	3ª

No rumo da conclusão deste capítulo, lembramos que nesta seção apresentamos os resultados do grupo de Doutores e Mestres com Gerência, que percebem o trabalho como fonte de renda ou como a realização de uma missão pessoal, apresentando respectivamente percentuais de 21,9% e 73,5%.

O significado do trabalho como fonte de renda diminui na medida em que aumenta a importância do cargo na hierarquia e a formação passa de mestre para doutor.

Ambos os subgrupos afirmam que a educação pessoal foi proporcionada pela empresa com menor intensidade que as outras; as educações organizacional e técnica se revezam no primeiro lugar dos dois grupos; a educação pessoal foi a mais procurada por iniciativa própria; a educação recebida com maior intensidade antes da entrada na empresa foi a técnica, em segunda posição aparece a educação pessoal; possuem todas as facilidades para aplicar todo o potencial de suas habilidades pessoais; realizam praticamente o mesmo esforço para aprender com o objetivo de aumentar salários e benefícios; percebem igualmente os efeitos do próprio trabalho nas metas da empresa; as suas sugestões sobre o próprio trabalho são igualmente aproveitadas; apresentam percentual similar de satisfação com as tarefas atuais; demonstram desejo de mesma intensidade para continuar com as atuais tarefas; e acreditam que as habilidades que mais contribuem para o preparo visando possíveis promoções, em ordem de importância decrescente, são as pessoais, as organizacionais e as técnicas.

O subgrupo que entende o trabalho como fonte de renda diz que os tipos de educação que mais contribuem para aumentar salários e benefícios, em

ordem de importância decrescente, são a pessoal e a organizacional, e a técnica; procurou a educação técnica com menos intensidade; apresenta desenvolvimento contínuo significativamente mais forte na área organizacional, em seguida surgem empatados os desenvolvimentos técnico e pessoal; indica as habilidades técnicas como segunda colocada, e as de participação em terceira, como tais apresentado as maiores dificuldades de aplicação; aponta para 71,4% dos seus membros mais identificados com o trabalho, e 28,6% mais identificados com a empresa; e apresenta 35,7% dos seus componentes desejando aumentar salários por meio de uma promoção na carreira técnica, e 64,3% na carreira gerencial.

O subgrupo que percebe o trabalho como missão pessoal declara que os tipos de educação que mais contribuem para aumentar salários, na ordem decrescente é a pessoal, a organizacional e a técnica; procurou a educação organizacional com menos intensidade; indica o desenvolvimento contínuo pessoal nos últimos três anos como o mais abrangente, em seguida é apontado o organizacional e, por último, o técnico; participa mais da elaboração da missão da equipe; tende a concordar mais com o modo de pensar da empresa; pratica menos a aplicação de um projeto de vida pessoal; acredita mais em objetivos estratégicos para a vida pessoal; participa mais da elaboração do próprio treinamento; indica para a segunda colocação as habilidades de participação, e por fim as habilidades técnicas; mostra 38,0% mais identificados com o trabalho, e 60,0% mais identificados com a empresa; e para aumentar salário, 22% dos seus membros querem promoções técnicas, enquanto 76% anseiam por funções gerenciais.

Por último, verificamos que os valores pessoais do grupo, em ordem de importância decrescente, são os objetivos individuais, os objetivos coletivos e o trabalho como meio para acumular dinheiro.



## ***CAPÍTULO 13***

### **ANÁLISE COMPARATIVA DOS GRUPOS**

Neste capítulo, podem ser conhecidos os resultados alcançados com a realização das análises da comparação entre os subgrupos contidos nos grupos e entre grupos. Nesse processo buscou-se identificar características gerais e específicas que permeassem todos nos grupos ou que tornassem singular determinados conjuntos de profissionais.

#### **13.1 - Educação antes da Empresa**

A Tabela 121 permite a visão do quadro geral dos grupos e dos subgrupos de profissionais neles contidos, em se tratando dos tipos de educação que receberam antes de ingressar na empresa.

A comparação dos resultados de todos os grupos nos autoriza dizer que, em todas elas, os subgrupos de profissionais mais identificados com a empresa, mais identificados com o trabalho, que percebem o trabalho mais como fonte de renda e trabalho mais com missão pessoal, indicaram que os tipos de educação que receberam antes da admissão na empresa, em ordem de maior

quantidade de profissionais, foram os seguintes: a técnica, a pessoal e a organizacional.

**Tabela 121 – Educação antes da empresa**

TIPOS DE EDUCAÇÃO GRUPOS	#	TÉCNICA	PESSOAL	ORGANIZACIONAL
		(%)	(%)	(%)
Cenpes	A	71,4	22,9	22,9
	B	75,0	34,1	15,9
	C	73,5	34,9	21,7
	D	75,8	30,0	14,2
Doutores e mestres sem gerência	A	81,8	36,4	22,7
	B	76,9	32,7	12,2
	C	87,3	32,9	17,7
	D	73,2	32,1	10,7
Gerentes estratégicos	A	75,7	24,3	18,9
	B	69,6	26,1	17,4
	C	50,0	50,0	16,7
	D	80,4	19,6	19,6
Doutores e mestres com gerência	A	81,1	35,1	16,2
	B	80,0	23,3	06,7
	C	85,7	28,6	28,6
	D	78,0	28,0	08,0

**Legenda:**

- A – subgrupo de mais identificados com a empresa
- B – subgrupo de mais identificados com o trabalho
- C – subgrupo de trabalho significando mais fonte de renda
- D – subgrupo de trabalho significando mais missão pessoal

As exceções ficaram com os subgrupos apontados a seguir, que apareceram com as educações pessoal e organizacional empatadas.

- a) mais identificados com a empresa, da amostra Cenpes;
- b) trabalho significando missão pessoal, da amostra Gerentes Estratégicos;
- c) trabalho significando mais fonte de renda, da amostra Doutores e Mestres Com Gerência.

No entanto, apesar das exceções, podemos dizer que a educação organizacional foi sempre igual ou menor que as educações pessoal e técnica

Portanto, esses profissionais, ao serem admitidos na empresa, chegam com um determinado nível de conhecimento da profissão, nível bem mais baixo de conhecimento sobre si mesmo, e nível igual ou mais baixo ainda de conhecimentos sobre organizações.

De outra forma dizendo, o grau de alienação relacionado com a profissão é o mais baixo deles, o grau de alienação sobre si mesmo é bem mais alto, e o grau de alienação relacionado com as organizações é o mais alto de todos.

Então, considerando que é impossível a motivação ou comprometimento com algo desconhecido, essas pessoas tendem a apresentar motivação mais alta com a recompensa financeira, em seguida com o trabalho que realiza e por último com a empresa. É evidente que esta situação pode ser revertida pela quantidade e qualidade dos conhecimentos pessoais e sobre a organização que forem adquiridos, seja por iniciativa da empresa ou dos próprios profissionais.

lembramos que a oportunidade de conhecer a si mesmo e de formar estruturas internas de interpretação da realidade exterior, os valores, é que vai possibilitar o encontro de significados para os conhecimentos do trabalho e da empresa, que porventura sejam colocados à disposição pela empresa ou procurados por iniciativa própria.

Visando verificar as ações da empresa, logo a seguir vamos analisar os tipos de educação que ela promoveu.



## 13.2 - Educação na Empresa

A Tabela 122 exibe o quadro geral do esforço educacional da empresa, na percepção de todos os subgrupos de todos os grupos.

O Cenpes é um grupo composto por partes dos outros e por técnicos de nível superior sem gerência, que somente ele contém. Este grupo recebeu educação técnica que abrangeu acima de 80% dos seus componentes. Em segundo lugar aparece a educação organizacional em torno de 30%, exceto no subgrupo mais identificado com a empresa, em que houve a participação de quase a metade de seus membros. Por fim, surge a educação pessoal com a participação em torno de 25% de seus componentes.

**Tabela 122 – Tipos de educação promovidos pela empresa**

TIPOS DE EDUCAÇÃO GRUPOS	#	TÉCNICA	PESSOAL	ORGANIZACIONAL
		(%)	(%)	(%)
Cenpes	A	80,0	25,7	45,7
	B	84,0	23,3	27,8
	C	84,3	22,9	28,9
	D	81,7	26,7	34,2
Doutores e mestres sem gerência	A	72,7	36,4	43,2
	B	87,2	19,2	20,5
	C	86,1	25,3	29,1
	D	82,1	22,3	23,2
Gerentes estratégicos	A	73,0	67,6	78,4
	B	60,9	43,5	78,3
	C	83,3	58,3	83,3
	D	65,2	58,7	76,1
Doutores e mestres com gerência	A	81,1	59,5	83,8
	B	66,7	43,3	63,3
	C	64,3	42,9	78,6
	D	74,0	54,0	72,0

**Legenda:**

- A – subgrupo de mais identificados com a empresa
- B – subgrupo de mais identificados com o trabalho
- C – subgrupo de trabalho significando mais fonte de renda
- D – subgrupo de trabalho significando mais missão pessoal

Durante os últimos três anos, no Cenpes o maior esforço foi no sentido de diminuir a alienação relacionada com as técnicas utilizadas no trabalho. O investimento para reduzir a alienação com a empresa e das pessoas sobre si mesmas representou apenas um terço ou menos do esforço realizado na área da educação técnica.

Portanto, se os últimos três anos representarem o que foi realizado no passado, no grupo Cenpes as pessoas ficaram mantidas praticamente na mesma estrutura educacional com a qual chegaram na empresa. Por isso, o pouco investimento feito para diminuir a alienação organizacional perde muito de sua eficácia, porque os profissionais não reduziram suas alienações pessoais. Nesse caso, há uma repetição automática dos conhecimentos organizacionais e técnicos adquiridos, pois estão prejudicadas as capacidades de pensar, avaliar e agir de forma crítica.

O grupo de Doutores e Mestres Sem Gerência recebeu tratamento educacional similar ao Cenpes.

O grupo Gerentes Estratégicos apresenta equilíbrio nos percentuais dos tipos de educação que recebeu da empresa, o detalhe fica com o fato dos percentuais das educações pessoal e organizacional ficarem em patamares bem mais elevados do que nas outras amostras. Por outro lado, a educação técnica apresenta ligeira queda percentual e a educação pessoal continua aparecendo com os menores percentuais.

Nesse grupo, há a clara demonstração de maior investimento para a redução da alienação pessoal e organizacional.



O grupo Doutores e Mestres com Gerência exibiu resultados similares aos apresentados pelo grupo de Gerentes Estratégicos.

### 13.3 - Educação por Iniciativa Própria

A Tabela 123 proporciona a observação do quadro geral dos tipos de educação procurados por todos os subgrupos dos grupos profissionais.

Os profissionais de todos os subgrupos de todos os grupos investiram em primeiro lugar na educação pessoal. Prova de que estão realizando esforços no sentido de reduzir o grau de alienação pessoal. Assim sendo, verificamos que os grupos como um todo perceberam o vácuo que a empresa está deixando nos seus desenvolvimentos e resolveram agir.

**Tabela 123 – Tipos de educação procurados por iniciativa própria**

TIPOS DE EDUCAÇÃO GRUPOS	#	TÉCNICA	PESSOAL	ORGANIZACIONAL
		(%)	(%)	(%)
Cenpes	A	22,9	42,9	20,0
	B	32,4	48,9	10,8
	C	27,7	43,4	14,5
	D	33,3	50,0	10,8
Doutores e mestres sem gerência	A	31,8	45,5	25,0
	B	35,9	52,6	14,7
	C	30,4	55,7	16,5
	D	37,5	47,3	17,9
Gerentes estratégicos	A	27,0	48,6	27,0
	B	08,7	56,5	30,4
	C	16,7	58,3	25,0
	D	21,7	43,5	30,4
Doutores e mestres com gerência	A	32,4	67,6	43,2
	B	33,3	46,7	06,7
	C	14,3	50,0	21,4
	D	38,0	60,0	26,0

**Legenda:**

- A – subgrupo de mais identificados com a empresa
- B – subgrupo de mais identificados com o trabalho
- C – subgrupo de trabalho significando mais fonte de renda
- D – subgrupo de trabalho significando mais missão pessoal

Esta é uma ação dos profissionais digna de elogios, todavia de alto risco para a empresa.

Não estamos desejando que a empresa assuma todas as ações na área da educação pessoal, o que seria impossível, porque muitas pessoas continuariam a agir por conta própria. Entretanto, também não defendemos que só uns poucos recebam esse tipo de educação da organização.

Porque no processo da educação pessoal as pessoas absorvem, cultivam e consolidam valores, e se não houver intervenção institucional será muito difícil manter a identidade organizacional. Mais penoso ainda será trabalhar em equipe ou tomar decisões com a participação da equipe, até porque o nível de conflitos tende a se elevar por motivo de preconceitos arraigados, distantes entre si e até contraditórios.

A fraca atuação da empresa nesse campo enfraquece os valores organizacionais pela falta de cultivo, podendo ficarem reduzidos a um amontoado de valores pessoais, uma colcha de retalhos onde é impossível identificar a face da organização, e no longo prazo a tendência é para o esfacelamento da cultura organizacional.

Por outro lado, os grupos Cenpes e Doutores e Mestres sem Gerência apresentam dados similares. A educação técnica foi mais procurada que a organizacional, fato indicador de uma maior motivação para reduzir a alienação com o trabalho. De outra parte, a motivação com a redução da alienação organizacional é a menor de todas, o que indica o desejo de poucos profissionais para aumentarem o compromisso com a organização.

O grupo de Gerentes Estratégicos procurou mais a educação organizacional do que a técnica, demonstrando estar mais motivada com a empresa e, por isso, desejando se envolver mais com a sua gestão. Neste ponto, não podemos deixar de apontar a busca pelo poder burocrático, no rumo do aumento de poder para suprir a falta de poder técnico, já que não são mestres ou doutores. Na verdade, os gerentes estratégicos procuram equilibrar o conflito com os técnicos especializados pelo domínio do poder decisório sobre as políticas organizacionais.

No grupo de Doutores e Mestres com Gerência, os subgrupos mais identificados com a empresa e vendo o trabalho mais como fonte de renda buscaram mais a educação organizacional do que a técnica. Entretanto, os subgrupos mais identificados com o trabalho e percebendo o trabalho mais como missão pessoal investiram mais na educação técnica do que na organizacional.

O grupo acima apresenta uma divisão de características, os subgrupos mais identificados com a empresa e trabalho mais como fonte de renda mostram opiniões mais próximas do grupo de Gerentes Estratégicos. De outro lado, os subgrupos mais identificados com o trabalho e trabalho como missão pessoal exibem opiniões mais próximas dos grupos Cenpes e Doutores e Mestres sem Gerência.

#### **13.4 - Desenvolvimento Contínuo nos Últimos Três Anos**

O desenvolvimento alcançado é o resultado dos esforços pessoais e da empresa na área educacional. A Tabela 124 mostra o quadro geral dos tipos de desenvolvimento experimentados por todos os subgrupos componentes da amostra.



**Tabela 124 – Tipos de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos, por subgrupos e grupos**

TIPOS DE DESENV. GRUPOS	#	TÉCNICO (%)	PESSOAL (%)	ORGANIZACIONAL (%)
Cenpes	A	68,6	62,9	37,1
	B	72,2	36,6	19,3
	C	75,9	38,6	22,9
	D	66,7	44,2	24,2
Doutores e mestres sem gerência	A	70,5	59,1	29,5
	B	72,4	42,3	10,3
	C	72,2	43,0	15,2
	D	69,6	48,2	16,1
Gerentes estratégicos	A	32,4	73,0	81,1
	B	34,8	56,5	56,5
	C	25,0	75,0	58,3
	D	34,8	65,2	73,9
Doutores e mestres com gerência	A	48,6	73,0	75,7
	B	50,0	53,3	53,3
	C	42,9	42,9	64,3
	D	48,0	68,0	64,0

**Legenda:**

A – subgrupo de mais identificados com a empresa

B – subgrupo de mais identificados com o trabalho

C – subgrupo de trabalho significando mais fonte de renda

D – subgrupo de trabalho significando mais missão pessoal

Os grupos Cenpes e Doutores e Mestres Sem Gerência mostram desenvolvimentos similares, que são os seguintes, em ordem de participação quantitativa de profissionais: o técnico, o pessoal e o organizacional. Por isso, os grupos estão rumando mais para diminuir as alienação com o trabalho e com a pessoa em si, ficando a redução na área organização contemplada com a menor atenção.

O grupo de Gerente Estratégico apresentam quantidades semelhantes de profissionais com os desenvolvimentos pessoal e organizacional. Por outro lado, o desenvolvimento técnico foi o que mostrou a menor quantidade de pessoas.

O grupo de Doutores e Mestres Com Gerência apresenta equilíbrio entre os desenvolvimentos pessoal e organizacional. Vendo do ponto de vista do desenvolvimento técnico percebemos que este geralmente é o mais fraco na presente amostra.

### **13.5 - Análise Comparativa dos Subgrupos**

Estas análises não incluem o grupo Cenpes por motivo do objetivo ser a identificação de características específicas dos subgrupos, e, como sabemos, a amostra Cenpes é o somatório de partes das outras amostras acrescentando os técnicos de nível superior. O que certamente causaria distorções nos dados.

Portanto, contaremos com os grupos Doutores e Mestres Sem Gerência, Gerentes Estratégicos e Doutores e Mestres Com Gerência.

#### **13.5.1 - Identificados com a empresa**

A presente verificação envolve os subgrupos mais identificados com a empresa em todos os grupos considerados. Nas tabelas deste capítulo eles estão representados pela letra A.

Esses subgrupos receberam antes de ingressar na empresa os tipos de educação em percentuais semelhantes aos demais subgrupos. O tipo de educação mais recebido foi o técnico, em seguida o pessoal e, por último, o organizacional.

No grupo Doutores e Mestres Sem Gerência a educação mais proporcionada pela empresa continuou sendo a técnica, porém, em seguida surge a educação organizacional. Nos grupos Gerentes Estratégicos e Doutores e



Mestres Com Gerência as educações mais recebidas foram a organizacional e a técnica, com percentuais similares. Contudo, os percentuais das educações organizacional e pessoal desses subgrupos são os mais altos de todos os subgrupos. Há uma exceção no grupo de Gerentes Estratégicos, mas não é estatisticamente significativa.

Em todos os grupos, os subgrupos mais identificados com a empresa contam com percentuais semelhantes ou mais elevados de profissionais que receberam da instituição mais educação pessoal do que os outros. De outra perspectiva, a educação organizacional foi a mais alta nos grupos de Doutores e Mestres Com e Sem Gerência, e, No grupo de Gerentes Estratégicos ficou no nível dos outros subgrupos que alcançaram percentuais em torno de 80%, que são bastante elevados.

Por iniciativa própria, a educação mais procurada foi a pessoal, depois surge a técnica e, finalmente, a organizacional. De outro ângulo, a educação organizacional apresentou os maiores percentuais em todas os subgrupos, exceto no grupo de Gerentes Estratégicos, onde ficou com percentual semelhante aos primeiros lugares.

Nos últimos três anos, o desenvolvimento técnico exhibe, no interior dos grupos, percentuais semelhantes aos dos demais subgrupos de cada grupo, quando vistos isoladamente. Ou seja, no grupo Doutores e Mestres Sem Gerência é o desenvolvimento mais alto, e Nos grupos Gerentes Estratégicos e Doutores e Mestres Com Gerência é o mais baixo.

No mesmo período de três anos, os desenvolvimentos pessoal e organizacional apresentaram em todas os grupos os percentuais mais altos.

Isto posto, verificamos que os subgrupos de profissionais mais identificados com a empresa apresentam as seguintes características:

- a) A educação antes do ingresso na organização não difere significativamente dos outros grupos;
- b) A empresa investiu na educação pessoal mais neste grupo do que nos outros;
- c) A empresa investiu na educação organizacional mais neste grupo do que nos outros; exceto nos gerentes estratégicos onde todos os grupos apresentaram percentuais elevados e similares.
- d) Por iniciativa própria, em todas as amostras, a educação mais procurada foi a pessoal;
- e) Por iniciativa própria, a educação organizacional apresentou percentuais mais altos do que nos outros grupos, exceto na amostra de Gerentes Estratégicos, a qual ficou no bloco dos primeiros lugares, sem diferença estatística significativa.
- f) Nos últimos três anos, o desenvolvimento técnico foi semelhante aos outros grupos das amostras analisadas;
- g) Nos últimos três anos, o desenvolvimento organizacional, em todas as amostras, foi maior do que nos outros grupos;
- h) Nos últimos três anos, o desenvolvimento pessoal foi maior que nos outros grupos, exceto nos gerentes estratégicos que ficou nos primeiros lugares sem diferença estatisticamente relevante;

Diante destes dados, podemos dizer que os subgrupos mais identificados com a empresa possuem as maiores quantidades de profissionais que apresentaram desenvolvimento pessoal e organizacional nos últimos três

anos, e desenvolvimento técnico similar aos outros subgrupos, dentro da faixa percentual característica de cada grupo.

### **13.5.2 - Identificados com o trabalho**

Nesta parte realizaremos a análise dos subgrupos mais identificados com o trabalho em todas as amostras consideradas. Nas tabelas deste capítulo eles estão identificados pela letra B.

Estes subgrupos receberam antes de entrar na empresa educação semelhante aos demais subgrupos da amostra.

No grupo Doutores e Mestres Sem Gerência o subgrupo recebeu da empresa mais educação técnica e semelhantes baixos percentuais das educações pessoal e organizacional.

No grupo Gerentes Estratégicos o subgrupo recebeu da empresa mais educação organizacional, em seguida a técnica e, por último, a pessoal.

No grupo Doutores e Mestres Com Gerência o subgrupo recebeu da empresa percentuais semelhantes nas educações técnica e organizacional. A educação pessoal foi a menos favorecida.

Em todos os grupos, o percentual de educação pessoal foi o mais baixo, exceto no grupo Doutores e Mestres Com Gerência, que ficou praticamente empatado com o grupo que vê o trabalho mais como fonte de renda.

Em todos os grupos, o percentual de educação organizacional foi o mais baixo, exceto no grupo Gerentes Estratégicos, que ficou empatado em primeiro lugar.

Considerando a iniciativa própria, a educação mais procurada foi a pessoal, em todos os grupos. A educação técnica ficou em segundo nos grupos Doutores e Mestres Com e Sem gerência, e em terceiro no grupo Gerentes Estratégicos. A educação organizacional foi a mais procurada no grupo de Gerentes Estratégicos, empatou com o subgrupo de missão pessoal, e foi a menos procurada nos grupos Doutores e Mestres com Gerência.

Nos últimos três anos, no grupo de Doutores e Mestres Sem Gerência o desenvolvimento mais intenso foi o técnico. Nos outros grupos o mais forte foi o organizacional.

O desenvolvimento técnico apresentou percentuais similares aos dos outros subgrupos dos grupos considerados.

O desenvolvimento organizacional foi o mais baixo em todos os grupos e o pessoal também foi o mais baixo, exceto no grupo Doutores e Mestres Com Gerência, no qual o grupo fonte de renda ficou com o percentual mais baixo.

Isto constatado, verificamos que os subgrupos de profissionais mais identificado com o trabalho apresentam as seguintes características:

- a) A educação recebida antes da empresa não difere significativamente dos outros subgrupos;
- b) A educação pessoal recebida da empresa foi menor ou igual que nos outros subgrupos;
- c) A educação organizacional recebida da empresa foi menor ou igual que nos outros subgrupos;
- d) Por iniciativa própria, a educação pessoal foi mais procurada neste subgrupo do que em todos os outros;

- e) O desenvolvimento técnico foi similar aos outros subgrupos;
- f) O desenvolvimento organizacional foi o mais baixo em todos os grupos;
- g) O desenvolvimento pessoal foi o mais baixo, exceto no subgrupo fonte de renda no grupo de Doutores e Mestres Com Gerência.

Estes dados nos permitem dizer que os subgrupos mais identificados com o trabalho possuem os mais baixos percentuais de profissionais apresentando os desenvolvimentos pessoal e organizacional, exceto o subgrupo de fonte de renda no desenvolvimento pessoal. De outra parte, o desenvolvimento técnico é semelhante aos demais subgrupos, dentro da faixa percentual característica de cada grupo.

### **13.5.3 - Trabalho como fonte de renda**

Aqui o estudo recai sobre todos os subgrupos que compreendem o trabalho mais como fonte de renda. Nas tabelas deste capítulo eles estão identificados pela letra C.

A educação antes da empresa foi semelhante aos outros subgrupos.

Na empresa, estes subgrupos receberam educação técnica em níveis variáveis. No grupo de Doutores e Mestres Sem Gerência foi com percentual semelhante aos demais subgrupos. No grupo de Gerentes Estratégicos foi o percentual mais alto, e foi o mais baixo no de Doutores e Mestres Com Gerência.

Continuando na empresa, a educação pessoal nos grupos Doutores e Mestres Sem e Com Gerência apresentam os percentuais mais altos dos subgrupos, e mostra percentual na média dos subgrupos no grupo Gerentes Estratégicos.



Ainda na empresa, considerando todas os grupos, a educação organizacional exibe percentual na média dos subgrupos.

A educação mais procurada foi a pessoal, por iniciativa própria. De outra parte, as educações técnica e organizacional aparecem na média para baixo dos percentuais dos outros subgrupos.

Os desenvolvimentos técnico e organizacional ficam localizados na média para baixo com relação aos percentuais dos outros subgrupos. Em outra parte, o desenvolvimento pessoal fica em último nos grupos de Doutores e Mestres Sem e Com Gerência, e em primeiro no grupo de Gerentes Estratégicos.

Então, verificamos que os subgrupos que entendem o trabalho como fonte de renda apresentam as seguintes características:

- a) Antes da empresa as educações recebidas não diferem significativamente dos outros subgrupos;
- b) A educação técnica na empresa foi variável de acordo com cada grupo;
- c) A educação pessoal na empresa ficou da média para acima;
- d) A educação organizacional na empresa ficou na média dos subgrupos;
- e) Por iniciativa própria, a educação mais procurada foi a pessoal;
- f) Por iniciativa própria, as educações técnica e organizacional ficaram situadas da média para baixo;
- g) Os desenvolvimentos técnico e organizacional ficaram localizados da média para baixo;
- h) O desenvolvimento pessoal apresentou variações de percentuais entre os grupos;

Os presentes dados nos permitem ver que os subgrupos com a percepção do trabalho como fonte de renda, apresentam quantidades de profissionais que experimentaram os desenvolvimentos pessoal e organizacional situados na média dos grupos para baixo. De outro ângulo, verificamos que o desenvolvimento técnico foi constatado em quantidades de profissionais que variam de acordo com o grupo profissional.

#### **13.5.4 - Trabalho como missão pessoal**

Estes subgrupos receberam antes da empresa tipos e percentuais de educação semelhantes aos outros subgrupos.

Na empresa, a educação técnica fica na média dos subgrupos, a organizacional vem em seguida, e, a educação pessoal vem por último.

Por iniciativa própria, a educação pessoal foi a mais procurada, em segunda colocação ficou a educação técnica, exceto no grupo de Gerentes Estratégicos, e, por último, aparece a educação organizacional.

Na área do desenvolvimento contínuo, constatamos que no grupo de Mestres e Doutores Sem Gerência o desenvolvimento técnico foi o mais alto, depois aparece o pessoal, e, por último, o organizacional. De outro ângulo, observamos que nos grupos de Gerentes Estratégicos e Mestres e Doutores Com Gerência, os desenvolvimentos pessoal e organizacional aparecem no primeiro lugar, com percentuais semelhantes e nas médias dos outros subgrupos. Em seguida, vem o desenvolvimento técnico como o menos intenso nestes dois grupos.

Isto visto, podemos afirmar que o subgrupo que entende o trabalho como um meio para a realização de uma missão pessoal não apresenta características capazes de produzir um quadro diferenciador dos outros subgrupos em análise.

### 13.6 – Análise Comparativa dos Grupos

Estas análises procuram identificar conexões entre os tipos de desenvolvimento experimentados pelos grupos e os percentuais de profissionais mais identificados com a empresa e com o trabalho. Bem como, com os percentuais de profissionais que compreendem o trabalho como fonte de renda ou missão pessoal. As Tabelas 125 e 126 adiante localizadas exibem os dados.

**Tabela 125 – Tipos de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos, por grupos**

TIPOS DE DESENVIMENTO GRUPOS	TÉCNICO	PESSOAL	ORGANIZACIONAL
	(%)	(%)	(%)
Cenpes	71,3	41,2	25,0
Doutores e mestres sem gerência	71,8	46,1	14,6
Gerentes estratégicos	33,3	66,7	71,7
Doutores e mestres com gerência	48,5	63,2	66,2

**Tabela 126 – Identificação e significado nos grupos**

Características GRUPOS	Identificação		Significado	
	Empresa (%)	Trabalho (%)	Fonte de Renda (%)	Missão Pessoal (%)
Cenpes	16,2	81,5	38,4	55,6
Doutores e Mestres Sem Gerência	21,4	75,7	38,3	54,4
Gerentes Estratégicos	61,7	38,3	20,0	76,7
Doutores e Mestres Com Gerência	54,4	44,1	21,9	73,5

### **13.6.1 - Identificação com a empresa**

Os grupos com percentuais significativamente mais altos de profissionais identificados com a empresa apresentaram as seguintes características:

- a) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;
- b) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;

Os grupos com percentuais significativamente mais baixos de profissionais identificados com a empresa apresentaram as seguintes características:

- a) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;
- b) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;

### **13.6.2 - Identificação com o trabalho**

Os grupos com percentuais significativamente mais altos de profissionais identificados com o trabalho apresentaram as seguintes características:

- a) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;
- b) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;

Os grupos com percentuais significativamente mais baixos de profissionais identificados com o trabalho apresentaram as seguintes características:

- a) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;

- b) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;

### **13.6.3 - Trabalho como fonte de renda**

Os grupos com percentuais significativamente mais altos de profissionais que encaram o trabalho como fonte de renda apresentaram as seguintes características:

- a) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;
- b) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;

Os grupos com percentuais significativamente mais baixos de profissionais que entendem o trabalho como fonte de renda apresentaram as seguintes características:

- a) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;
- b) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;

### **13.6.4 - Trabalho como missão pessoal**

Os grupos com percentuais significativamente mais altos de profissionais que compreendem o trabalho como uma missão pessoal apresentaram as seguintes características:

- a) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;
- b) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;



Os grupos com percentuais significativamente mais baixos de profissionais que compreendem o trabalho como missão pessoal apresentaram as seguintes características:

- a) As mais altas quantidades de profissionais com desenvolvimento técnico;
- b) As mais baixas quantidades de profissionais com desenvolvimentos pessoal e organizacional;

### **13.7 - Resultados da Metáfora**

A metáfora procura, de maneira indireta, identificar os valores pessoais dos profissionais, que são aqueles ativos mesmo fora da influência das forças organizacionais. Após esse processo de identificação, buscamos correlacionar esses valores com os tipos de educação procurados por iniciativa própria, com o objetivo de comprovar se os valores individuais são os mesmos que podem ser cultivados pelos tipos de educação procurados pelas pessoas.

#### **a) Por salário maior**

Todos os subgrupos de todos os grupos não aceitam perder poder ou satisfação com o trabalho por aumento na recompensa financeira. Portanto, a motivação financeira é menor que as motivações individual e institucional.

Em segunda preferência, todos os subgrupos de todos os grupos, escolhem perder poder e conservar a satisfação ao invés de reduzir a satisfação e conservar o poder. Então, a motivação individual com o trabalho é maior que a motivação institucional.

Enfim, em ordem de maior importância quantitativa nos grupos, verificamos a seguinte seqüência: a motivação individual, a motivação institucional e a motivação financeira.

#### **b) Por salário igual**

Todos os subgrupos de todas os grupos, sem aumento na recompensa financeira, aceitam ganhar poder e conservar a satisfação, e, em segunda preferência aumentar a satisfação e conservar o poder.

Portanto, neutralizada a motivação financeira, a preferência é pela motivação institucional, em detrimento da motivação individual. Então, satisfeitas as necessidades financeiras, as maiorias dos grupos desejam se envolverem mais com a gestão da empresa.

Porém, essa atitude não é compatível com os graus de identificação com a empresa apresentados por todos os grupos, que indicam baixos percentuais de empregados envolvidos com a gestão da empresa. Por outro lado, os grupos apontam para altos graus de satisfação com o trabalho atual e para o desejo de continuarem realizando as tarefas que já realizam, o que indica alta motivação individual.

Assim sendo, considerando uma proposta de trabalho que mantenha as mesmas condições de remuneração financeira, os grupos tendem a desejar mais poder porque já estão com altos níveis de satisfação com o trabalho e, por isso, querem preservá-la por meio da conquista de mais poder.

Isto posto, entendemos que, por ordem de maior importância quantitativa nos grupos, as motivações continuam sendo a individual, a institucional e a financeira.

#### **c) Por salário menor**

Todos os subgrupos de todos os grupos, na presença da motivação financeira negativa, preferem aumentar a satisfação e conservar o poder, a aumentar o poder e manter a satisfação.

Então, neste caso, a motivação individual é maior do que a institucional. O que indica a vontade de não aumentar o envolvimento com a gestão da empresa.

Assim, constatamos que, em grau de importância quantitativa nos grupos, a motivação individual é mais forte do que a institucional, que por sua vez é mais intensa do que a financeira.

#### **d) No lazer**

Todos os subgrupos de todas de todos os grupos, sem as influências organizacionais da recompensa financeira e do exercício do poder, preferem em primeiro lugar realizar atividades que envolvam o interesse individual. Em segundo lugar, atividades que envolvam o interesse coletivo e, por último, atividades profissionais visando acumular dinheiro.

Portanto, nesta condição, a motivação individual é a mais forte, depois surge a motivação institucional, e como a mais fraca aparece a motivação financeira.

Concluindo, a metáfora nos diz que em qualquer condição de recompensa financeira, inclusive fora das influências das forças organizacionais – no lazer, a motivação mais forte é a individual, em segundo lugar aparece a motivação institucional e, por último, a motivação financeira. Portanto, os valores pessoais da maioria dos profissionais da amostra total privilegia os seguintes interesses: primeiro os individuais, segundo coletivos e, por fim, os exclusivamente financeiros.

Este fato reflete a iniciativa própria das amostras para buscar os tipos de educações, que, no presente caso, aparece em primeiro a educação pessoal (51,6%), depois a educação organizacional (18,9%). Bem como, o desenvolvimento contínuo dos grupos, nos últimos três anos, nos quais o pessoal fica em primeiro com 50,9% e o organizacional em segundo com 33,9%.

Apesar da educação técnica mostrar 30,4%, de procura e 62,1% de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos, ela deve ser considerada à parte porque, como ficou comprovado, a influência positiva dela é nula nas motivações institucional e individual. Até porque as educações pessoal e organizacional são de naturezas subjetivas, enquanto a educação técnica versa sobre a natureza objetiva das coisas, do como fazer.

Devemos, também, considerar que, nas presenças das educações pessoal e organizacional, a procura pela educação técnica representa muito mais um desejo de desenvolver a qualificação profissional para fazer ou continuar fazendo aquilo que as pessoas gostam, do que uma simples procura de competência para ganhar maior recompensa financeira.

No presente caso, os profissionais não procuram o aperfeiçoamento técnico apenas para ganhar mais dinheiro, porque na metáfora esta alternativa apareceu em última colocação. Na verdade, a busca é pelo poder do conhecimento para equilibrar forças em conflito, por isto, é que o grupo de Mestre e Doutores Sem Gerência teve o desenvolvimento técnico como o mais forte, enquanto os grupos de Gerentes estratégicos e Mestres e Doutores Com Gerência, que possuem o poder burocrático, tiveram maior desenvolvimento organizacional.

Portanto, fica evidenciada a necessidade das ações de educação da força de trabalho serem balizadas por políticas institucionais, para evitar a busca da educação para fortalecer determinados papéis, em prejuízo do desenvolvimento da pessoa como um todo, impedindo que o pleno potencial produtivo dos profissionais seja alcançado.

Aqui terminamos o presente capítulo, lembrando que nele verificamos as características dos subgrupos dos grupos analisados, no que se refere aos tipos de educação que os profissionais receberam, antes da admissão na empresa, na organização e por iniciativa própria, que culminaram nos tipos de desenvolvimentos vividos nos três últimos anos. Também, realizamos análises comparando os subgrupos comuns em todos os grupos e estes entre si, para identificar traços comuns e particulares nos conjuntos de profissionais estudados.



## ***CAPÍTULO 14***

### **VALIDAÇÃO DAS SUPOSIÇÕES E DO MODELO**

Neste capítulo procuramos usar os dados e resultados obtidos das análises das amostras, para fundamentar o processo de validação das seis suposições e do modelo concebido para o presente estudo.

#### **14.1 – A Análise das Suposições**

A tabela 127 apresenta os dados usados para verificar a validade ou não das suposições elaboradas antes da pesquisa de campo. A seguir examinamos cada suposição formulada.

##### **a) A educação técnica possibilita o desenvolvimento técnico e tende a gerar a motivação com a recompensa financeira.**

Na visão dos participantes da pesquisa, a educação técnica foi adquirida antes da organização, proporcionada pela empresa e procurada por conta própria, bem como, foi apontado a existência do desenvolvimento técnico, conforme pode ser visto nas Tabelas 121, 122, 123 e 124.

Portanto, a primeira parte da suposição está confirmada: A educação técnica possibilita o desenvolvimento técnico.

A motivação com o aumento da recompensa financeira tem por fundamento conceitual o significado do trabalho como fonte de renda. Como podemos ver na tabela 127, dos profissionais que entendem o trabalho como fonte de renda, 19,2% se percebem vivenciando desenvolvimento contínuo exclusivamente organizacional. De outra parte, 23,5% indicaram o desenvolvimento pessoal exclusivamente, e o desenvolvimento técnico isolado alcançou o mais alto percentual, que chegou a 40,4%.

**Tabela 127 – Identificação e significado por tipo de desenvolvimento contínuo percebido pela amostra**

Características Desenvolvimentos	Identificação		Significado	
	Empresa (%)	Trabalho (%)	Fonte de Renda (%)	Missão Pessoal (%)
Técnico	11,0	88,1	40,4	49,5
Pessoal	23,5	76,5	23,5	70,6
Organizacional	34,6	57,7	19,2	76,9
Técnico e Pessoal	22,0	74,4	39,0	53,7
Técnico e Organizacional	35,3	64,7	41,2	52,9
Pessoal e Organizacional	68,2	31,8	25,0	72,7
Técnico, Pessoal e Organ.	51,7	46,6	27,6	65,5
Nenhum tipo	25,0	73,2	46,4	51,8

Portanto, o maior percentual de profissionais motivados com a recompensa financeira - trabalho como fonte de renda - é encontrado nos que percebem o seu desenvolvimento como exclusivamente técnico.

Para confirmar, considerando o percentual de 23,5% que tem desenvolvimento exclusivamente pessoal, quando verificamos qual o percentual de profissionais que viveram os desenvolvimentos pessoal e técnico encontramos 39,0%. Então, a presença do desenvolvimento técnico elevou de 23,5% para 39,0% o percentual de profissionais que percebe o trabalho como fonte de renda.

O mesmo fenômeno ocorre com o desenvolvimento organizacional, a presença concomitante do desenvolvimento técnico elevou de 19,2% para 41,2% o percentual de profissionais que encaram o trabalho como fonte de renda.

Portanto, o desenvolvimento técnico exclusivo gera a maior quantidade de profissionais motivados com a recompensa financeira, e em conjunto com o pessoal ou o organizacional aumenta significativamente as quantidades desses profissionais, para percentuais praticamente iguais ao alcançado pelo desenvolvimento técnico isolado.

Estes dados comprovam a suposição de que a educação técnica tende a gerar a motivação financeira.

Um fato interessante é percebido quando olhamos para os que acreditam não terem experimentado nenhum tipo de desenvolvimento nos últimos três anos. Veja na Tabela 127 a semelhança dos percentuais, entre essas pessoas e as que apontam para os desenvolvimentos técnico e pessoal contínuos, no mesmo período de tempo.

Essa semelhança está fundamentada na educação anterior ao período considerado, pois a empresa investiu muito mais na educação técnica, seguida da pessoal. Bem como, a educação antes da empresa segue esta mesma

seqüência. Então, quem não acredita ter vivido nenhum tipo de desenvolvimento nos últimos três anos, está com a estrutura mental que foi construída anteriormente, que é semelhante aos profissionais que admitem ter sido alvo dos desenvolvimentos técnica e pessoal.

**b) As educações pessoal e técnica possibilitam os desenvolvimentos pessoal e técnico, e tendem a gerar a motivação individual.**

As Tabelas 121, 122, 123 e 124 mostram que as educações pessoal e técnica foram adquiridas antes, proporcionadas pela empresa e procuradas pelos profissionais, bem como são constatados os desenvolvimentos pessoal e técnico. Portanto, a afirmação da primeira parte da suposição está confirmada: as educações pessoal e técnica possibilitam os desenvolvimentos pessoal e técnico.

A motivação individual é fundamentada conceitualmente na compreensão do trabalho como o meio para a realização da missão pessoal do profissional. Então, considerando somente o conjunto de profissionais que percebem o trabalho como missão pessoal, verificamos que eles experimentaram os seguintes desenvolvimentos: 49,5% técnico, 70,6% pessoal, 53,7% técnico e pessoal, 76,9% organizacional e 52,9% técnico e organizacional.

Então, quando presentes simultaneamente, o desenvolvimento técnico reduz o nível da motivação individual alcançado pelo desenvolvimento pessoal isolado, o mesmo ocorre com o desenvolvimento organizacional.

Portanto, o desenvolvimento técnico não promove o aumento da motivação individual conseguida pelos desenvolvimentos pessoal e organizacional isoladamente ou em conjunto, ao contrário, reduz os efeitos positivos alcançados por elas.

Podemos, também, fazer o raciocínio inverso e ver que os desenvolvimentos pessoal e organizacional tendem a não influir no aumento da motivação financeira, considerando que os percentuais dessas motivações, quando cada uma surge em conjunto com a educação técnica, apresentam níveis similares ao constatado com a educação técnica exclusiva. Conforme pode ser visto na Tabela 127.

Desta forma, não foi confirmada a segunda etapa da suposição, pois os desenvolvimentos pessoal e técnico simultâneos não tendem a aumentar a motivação individual. Por outro lado, fica comprovado que os desenvolvimentos pessoal e organizacional promovidos isoladamente ou em conjunto tendem a não aumentar a motivação financeira.

**c) As educações organizacional, pessoal e técnica geram os desenvolvimentos organizacional, pessoal e técnico, promovendo a motivação institucional.**

As Tabelas 121, 122, 123 e 124 mostram que as educações organizacional, pessoal e técnica foram absorvidas antes, proporcionadas pela empresa e procuradas pelos profissionais, bem como são constatados os desenvolvimentos organizacional, pessoal e técnico. Portanto, a afirmação da primeira parte da suposição está confirmada: as educações organizacional, pessoal e técnica geram os desenvolvimentos organizacional, pessoal e técnico.

A motivação institucional é fundamentada conceitualmente na identificação com a empresa. Então, considerando somente o conjunto de profissionais identificados com a empresa, 11,0% das amostras tiveram desenvolvimento exclusivamente técnico, 23,5% experimentaram desenvolvimento somente pessoal, e 34,6% exclusivamente organizacional.



Vendo de outro ângulo, quando o desenvolvimento pessoal aparece junto com o desenvolvimento organizacional, a motivação institucional cresce de 34,6% para 68,2%. Por outro lado, quando o desenvolvimento técnico é visto junto com o desenvolvimento organizacional (35,3%), a motivação institucional permanece no mesmo nível do desenvolvimento organizacional isolado (34,6%).

Portanto, a motivação institucional cresce quando o desenvolvimento organizacional é realizado simultaneamente com o desenvolvimento pessoal. E, quando ele é realizado junto com o desenvolvimento técnico não há alteração na motivação institucional.

Ainda mais, quando o desenvolvimento organizacional é realizado em conjunto com os desenvolvimentos técnico e pessoal, a motivação institucional diminui (51,7%) em relação ao patamar alcançado pelos desenvolvimentos pessoal e organizacional (68,2%).

Assim sendo, a segunda parte da suposição foi comprovada, pois os três desenvolvimentos, presentes ao mesmo tempo, conseguem um grau de motivação institucional maior do que todos os outros, excetuando o percentual da dupla pessoal e organizacional. Para verificar basta comparar o percentual dos desenvolvimentos pessoal e organizacional (68,2%) com o percentual dos três (51,7%).

#### **d) A educação técnica isolada tende a não gerar a motivação individual**

A motivação individual está conceitualmente fundamentada na compreensão do trabalho como missão pessoal. Então, considerando o conjunto de profissionais que percebe o trabalho como missão pessoal, 49,5% tiveram

desenvolvimento exclusivamente técnico, 70,6% tiveram desenvolvimento exclusivamente pessoal e 53,7% tiveram o desenvolvimento pessoal em conjunto com o organizacional.

O desenvolvimento técnico isolado não aumenta o percentual de profissionais motivados individualmente, pois verificamos que este em conjunto com o pessoal apresenta efeito negativo na motivação individual, pois reduziu o percentual alcançado pelo desenvolvimento pessoal exclusivo, de 70,6% para 53,7%, reduzindo o seu efeito. Além do que, o grau de motivação individual atingido pelo desenvolvimento técnico isolado é o mais baixo de todos.

Portanto, a educação técnica isolada tende a não contribuir para aumentar a geração da motivação individual, o que confirma a suposição do estudo.

#### **e) A educação técnica isolada tende a não gerar a motivação institucional**

A motivação institucional está diretamente relacionada com a identificação da pessoa com a empresa. Então, considerando o conjunto de profissionais identificados com a empresa, 11,0% dos profissionais da amostras tiveram desenvolvimento exclusivamente técnico, 34,6% tiveram desenvolvimento exclusivamente organizacional e 35,3% apresentaram os desenvolvimentos técnico e organizacional.

O desenvolvimento técnico isolado diminui a motivação institucional relacionada com o estágio em que a amostra se encontra, pois, enquanto apenas 11,0% dos que experimentaram este tipo de desenvolvimento exclusivamente estão motivados com a empresa, os profissionais que não apresentam nenhum

tipo de desenvolvimento contínuo nos últimos três anos atinge ao patamar de 25,0% das amostras.

Prosseguindo a análise, verificamos que quando o desenvolvimento técnico é aplicado em conjunto com o organizacional, o seu efeito na motivação institucional é nulo, porque atinge 35,3% das amostras e o desenvolvimento organizacional isolado consegue alcançar 34,6%. Como podemos ver, a diferença é praticamente nula.

Portanto, o desenvolvimento técnico não promove a motivação institucional quando acontece isoladamente. Na verdade o seu efeito é negativo no momento em que é comparado com o conjunto de profissionais que não experimentaram nenhum tipo de desenvolvimento, considerando o atual estado educacional da amostra, que evidentemente mostra o resultado de todo o aprendizado anterior ao período considerado.

**f) A retenção de talentos na organização aumenta quando a motivação evolui de financeira para individual e desta para institucional.**

A retenção dos profissionais na empresa pode acontecer por três motivos, que podem ocorrer de forma isolada ou em conjunto. Primeiro, a pessoa está motivada financeiramente. Segundo, a pessoa está motivada por objetivos individuais. Terceiro, a pessoa está motivada por objetivos coletivos.

Os dados da análise a seguir podem ser encontrados na tabela 127, anteriormente apresentada.

No primeiro caso, quando as pessoas estão movidas exclusivamente pela motivação financeira, que é gerada pelo desenvolvimento técnico, a

quantidade de profissionais identificados com a empresa atinge 11,0% das amostras.

No segundo caso, quando as pessoas estão movidas pelas motivações financeira e individual, que são geradas pelos desenvolvimentos técnico e pessoal respectivamente, a quantidade de profissionais identificados com a empresa atinge 22,0% das amostras. Portanto, o percentual duplica em relação aos motivados financeiramente exclusivamente.

No terceiro caso, quando as pessoas estão movidas pelas motivações financeira, individual e institucional, que são geradas pelos desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional, a quantidade de profissionais identificados com a empresa chega a 51,7% das amostras. Portanto, o percentual é maior que o dobro do apresentado pelos motivados financeiramente e por objetivos pessoais.

Portanto, a suposição em análise está confirmada, pois a retenção de profissionais em uma empresa é resultado da identificação destes com a organização por algum dos motivos vistos anteriormente. Assim sendo, a quantidade de profissionais identificados com a empresa aumentou quando a motivação individual apareceu junto com a motivação financeira. Bem como aumentou mais ainda quando as motivações financeira e individual surgiram juntas com a motivação institucional.

Mesmo considerados de forma isolada, a identificação com a empresa, portanto, a retenção de profissionais, cresce quando os desenvolvimentos passam do técnico para o pessoal, e deste para o organizacional, porque os percentuais de profissionais identificados com a empresa crescem de 11,0% para 23,5% e para 34,6%.

## **14.2 – Educação, Compromisso e Identificação**

Neste ponto procuramos verificar as possíveis correlações entre os tipos de educação e os percentuais de profissionais identificados com a empresa, bem como exploramos os fundamentos do compromisso das pessoas com a organização. A tabela 127 possibilita a visualização dos dados.

### **a) Educação técnica**

A educação técnica permite o aparecimento do desenvolvimento técnico, que tende a gerar a motivação financeira, que, por sua vez, produz um tipo de compromisso fundamentado na idéia de que a atual empresa é a que pode pagar mais pelos trabalhos realizados. Entretanto, o percentual de identificados com a empresa por este motivo é o mais baixo, ficando em torno de 11,0%.

### **b) A Educação pessoal**

A educação pessoal proporciona o desenvolvimento pessoal, que tende a gerar a motivação individual, que, por sua vez, promove a formação de um compromisso baseada na idéia de que a empresa atual é a que mais proporciona recursos para a realização de projetos individuais na organização. Este tipo de compromisso consegue gerar quantidades maiores de profissionais identificados com a empresa, atingindo percentuais mais elevados do que os alcançados pela educação técnica, ficando em torno de 23,5% dos profissionais da amostra.



### **c) A Educação organizacional**

A educação organizacional possibilita o surgimento do desenvolvimento organizacional, que tende a estimular a motivação institucional, que, por sua vez, tende a gerar um compromisso apoiado na idéia de que a atual empresa é a melhor, porque há participação na sua construção via envolvimento com a gestão organizacional. Este tipo de compromisso atinge os níveis percentuais mais elevados de profissionais identificados com a empresa, conseguindo ficar em torno de 34,6%.

### **d) Combinações dos tipos de educação**

A educação técnica quando combinada com a pessoal ou a organizacional não consegue elevar os percentuais de profissionais identificados com a empresa, considerando os percentuais apresentados por cada uma delas isoladamente. Na verdade, chega a apresentar redução nesses percentuais no momento em que ela aparece simultaneamente com as educações pessoal e organizacional (51,7%), que juntas apresentam percentuais mais elevados (68,2%).

A educação pessoal em conjunto com a educação organizacional gera um importante efeito sinérgico, pois o resultado é acima da simples soma das partes, respectivamente 23,5% e 34,6%, cuja soma é 58,1%. O resultado alcançado com esta combinação, que é 68,2%, é o mais alto de todas as possibilidades educacionais isoladas ou em conjunto.

Portanto, os profissionais mais identificados com a empresa são aqueles que estão vivendo os desenvolvimentos pessoal e organizacional. Porém,

para formar e manter o talento é imprescindível o desenvolvimento técnico. Assim sendo, Os profissionais mais competentes e mais comprometidos profissionalmente com a empresa, são os que estão experimentando concomitantemente os desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional. Portanto, apresentando as motivações financeira, individual e institucional.

### 14.3 – Validação do Modelo Teórico

O modelo concebido antes da pesquisa de campo foi adaptado tendo em vista os resultados alcançados no processo de validação das suposições. O seu formato final pode ser observado na Figura 35.

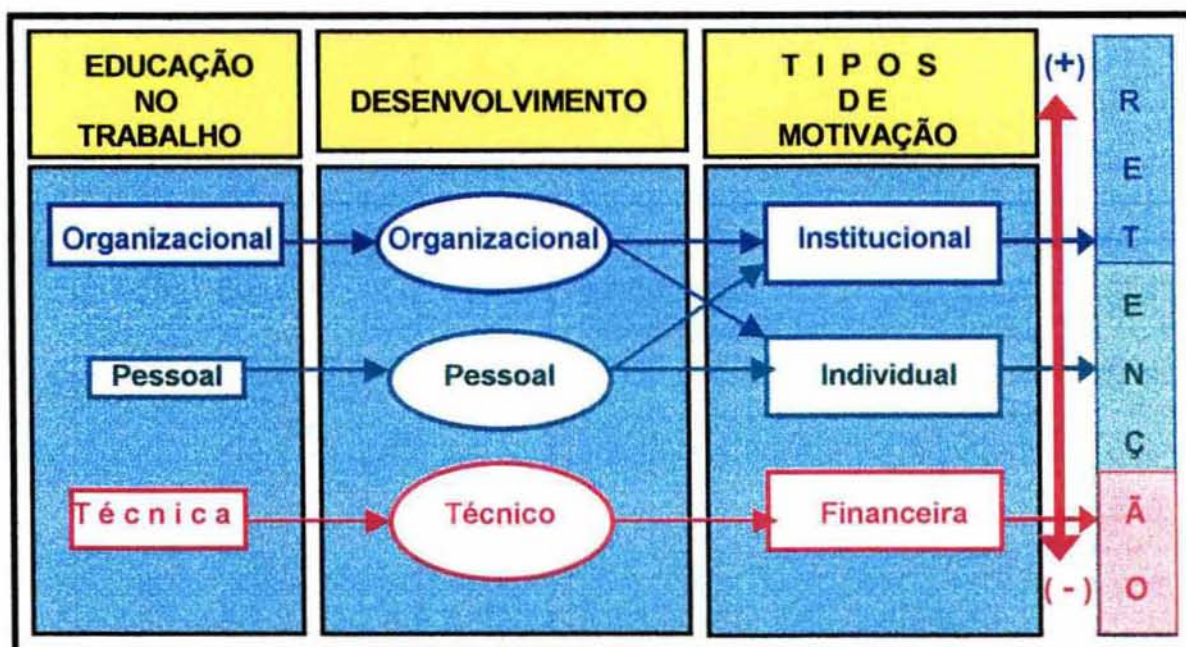


Fig. 35 - A retenção de talentos e os tipos de motivação.

### 14.4 – Distorções em Grupos Pequenos

As suposições e o modelo final foram validados tendo como fundamento a Tabela 127, que apresenta os tipos de desenvolvimentos vividos por toda a amostra. Porém, percebemos distorções nos resultados quando as verificações são realizadas nos grupos isolados, que são devidas provavelmente

ao pequeno número de profissionais que viveram determinado tipo de desenvolvimento, ou porque na amostra ninguém possui a opinião que está sendo verificada, com isso, tornando impossível as comparações que realizamos no presente estudo. Por exemplo:

- a) No grupo de Mestres e Doutores Sem Gerência, apenas um profissional apresenta desenvolvimento organizacional exclusivo e está identificado com a empresa;
- b) No grupo de Mestres e Doutores Com Gerência, apenas um profissional apresenta desenvolvimento organizacional exclusivo e está identificado com a empresa;
- c) No grupo de Gerentes Estratégicos, apenas um profissional apresenta desenvolvimento nas áreas técnica e pessoal e está identificado com a empresa, e não há pessoas com o desenvolvimento técnico e organizacional;
- d) No grupo do Cenpes, apenas um profissional apresenta desenvolvimento organizacional exclusivo e está identificado com a empresa.

Para encerrar este capítulo, recordamos que as análises revelaram a geração dos desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional pelas educações técnica, pessoal e organizacional; a tendência da educação técnica para aumentar a motivação financeira e não influir nas motivações individual e institucional; a tendência da educação pessoal isolada para gerar a motivação individual, entretanto, em conjunto com a educação técnica não há crescimento deste efeito; a tendência da educação organizacional isolada para gerar a motivação organizacional, entretanto, em conjunto com a educação técnica não

há aumento deste efeito; as tendências para as educações pessoal e organizacional para não contribuírem com o crescimento da motivação financeira; o fato das educações pessoal e organizacional influírem mutuamente no crescimento das motivações individual e institucional; e a presença de distorções em grupos pequenos.

## ***CONCLUSÕES E SUGESTÕES***

A presente pesquisa foi motivada e norteadada pelo desejo de encontrar resposta para uma questão nova, nas empresas que estão perdendo o monopólio da atividade que realizam, ou que estão experimentando o acirramento da concorrência do mercado por profissionais talentosos.

Sabemos que muitas variáveis interferem na vontade dos profissionais permanecerem nas organizações em que desempenham suas responsabilidades. Dentre elas, a quantidade de poder, o acesso às informações, as recompensas financeiras e psicológicas, e as possibilidades de desenvolvimento técnico, pessoal e profissional. Entretanto, por necessidade de tornar a pesquisa conclusiva, delimitamos o problema aos aspectos educacionais e, para isto, formulamos a seguinte pergunta: que tipo de educação promoverá a retenção de talentos na Petrobras?

O referencial teórico foi constituído por meio de pesquisa realizada em livros, teses, dissertações, revistas especializadas e na rede mundial de computadores – Internet. Essa estrutura de conhecimentos serviu de fonte de inspiração para a construção do questionário, e para a elaboração das suposições e de um modelo teórico de relacionamentos, entre os tipos de educação no



trabalho, os desenvolvimentos de recursos humanos, as motivações no trabalho e a retenção de profissionais na empresa. Esse modelo tornou-se indispensável porque não encontramos trabalhos científicos que tratassem diretamente dos efeitos dos tipos de educação no trabalho e a retenção de talentos em organizações.

Os dados educacionais sobre a força de trabalho da empresa foram coletados de fontes inacessíveis ao público em geral. As percepções dos profissionais participantes da pesquisa foram coletados por meio de um questionário.

No sentido de melhor observar o fenômeno objeto da pesquisa, empregamos os métodos hermenêutico e fenomenológico na análise dos dados, obtidos com amostra do seguinte universo: Cenpes, Mestres e Doutores Sem Gerência, Mestres e Doutores Com Gerência e Gerentes Estratégicos, todos da Petrobras. As respostas dos questionários que retornaram foram assim agrupadas: significado do trabalho mais como fonte de renda, significado do trabalho mais como um meio para a realização de missão pessoal, mais identificados com a empresa e mais identificados com o trabalho.

A análise realizada na amostra nos permitem concluir que:

- a) As educações técnica, pessoal e organizacional geram os desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional;
- b) A educação técnica tende a gerar a motivação financeira;
- c) A educação técnica tende a não gerar as motivações individual e institucional;
- d) Os desenvolvimentos pessoal e organizacional tendem a não contribuir para a geração da motivação financeira;

- e) Os desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional, em conjunto, tendem a gerar a motivação institucional em grau superior aos que estes desenvolvimentos conseguem atingir quando realizados de forma isolada;
- f) Os desenvolvimentos pessoal e organizacional tendem a gerar mutuamente as motivações individual e institucional;
- g) A identificação dos talentos com a empresa, que influem diretamente na retenção dos profissionais na organização, aumenta quando a motivação muda de financeira para individual, e desta para a institucional;
- h) A identificação dos profissionais com a empresa aumenta quando a motivação financeira deixa de existir isoladamente e passa a ser percebida em conjunto com a motivação individual. Também constatamos novo acréscimo quando as motivações financeira, individual e institucional se fazem presente simultaneamente;
- i) Os profissionais mais competentes e que apresentam comprometimento profissional com a empresa são os que estão vivendo os desenvolvimentos técnico, pessoal e organizacional. O desenvolvimento técnico para formar o talento e manter a competência e os desenvolvimentos pessoal e organizacional para construir e aprofundar as conexões entre os objetivos individuais dos profissionais com a empresa e os objetivos coletivos da organização;
- j) A maioria dos participantes da pesquisa valorizam os seus objetivos individuais na empresa, depois seus objetivos coletivos e, por último, trabalhar para acumular dinheiro;
- k) A educação proporcionada pela empresa privilegia categorias de profissionais, fato que produz talentos com compromissos de natureza diferentes, além de

ser concentrada na educação técnica, que tende a não gerar as motivações individual e institucional. Por isto, necessita ser revisto;

- I) Foram identificadas diversas características comuns e particulares nos subgrupos e grupos da amostra, que podem servir de subsídio para ações localizadas, com o objetivo de corrigir desvios e potencializar pontos fortes.

Isto posto, afirmamos que a retenção de talentos na organização será promovida pelas seguintes educações: primeiro, a exclusivamente técnica, que tende a gerar a motivação financeira e apresenta os resultados mais fracos. Segundo, a exclusivamente pessoal, que tende a gerar a motivação individual e mostra resultados melhores do que os alcançados pela educação técnica. Terceiro, a exclusivamente organizacional, que tende a gerar a motivação institucional, com resultados superiores aos alcançados pelas educações técnica ou pessoal. Quarto, as pessoal e organizacional conjugadas, com os melhores resultados.

Por fim, os resultados atingidos pelas educações técnica, pessoal e organizacional são um pouco abaixo dos conquistados pelo conjunto formado pela pessoal e organizacional. Entretanto, é o melhor ao longo do tempo, porque a competência desses profissionais é mantida pela educação técnica.

Durante e após a realização deste estudo afloraram inúmeros questionamentos que não fazem parte do escopo e extrapolam as limitações da atual pesquisa, porém nos cabe o dever de sugerir que sejam alvo de outros trabalhos acadêmicos. Por exemplo, citamos as questões abaixo relacionadas.

- a) Que causas determinaram a participação insignificante dos técnicos posicionados no topo de suas carreiras de nível médio do Cenpes, em uma pesquisa que tratava da investigação sobre retenção de talentos?
- b) Que recursos, estratégias e instrumentos de gestão de recursos humanos devem ser utilizados para que todos os profissionais tenham acesso e busquem o aprendizado contínuo nas educações técnica, pessoal e organizacional?
- c) Até que ponto a empresa deve proporcionar e gerenciar os aprendizados técnico pessoal e organizacional?
- d) Como se comportará o modelo teórico que relaciona os tipos de educação, desenvolvimentos, motivações e a retenção de profissionais nas organizações, se o universo for ampliado para incluir outras empresas?
- e) Que causas contribuem para que no Cenpes apenas 7% dos técnicos com formação superior, e para que na Petrobras somente 22% dos mestres e doutores que não exercem funções gerenciais, e 55% dos mestres e doutores com gerência, afirmem estar identificados com a organização?
- f) De que forma a gestão pela Qualidade Total influirá nas motivações financeira, individual e institucional dos profissionais da Petrobras?

Esta dissertação é produto da necessidade humana de desvelar o oculto, que ao mostrar algumas de suas faces também revela partes da amplitude e da profundidade do conhecimento a ser descoberto, mostrando, de forma cabal, a nossa infinita ignorância. Em outro afluente, sugere uma direção para que possamos construir, e não copiar, o nosso caminho, com vontade de aprender e

com a grandeza necessária para questionar as nossas verdades empresariais, que, atualmente, são eternas enquanto duram.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALBUQUERQUE, Galvão Lindolfo. *Competitividade e Recursos Humanos*. Revista de Administração, v.27, n.4. São Paulo: FEA / USP, 1992.
- AGUIAR, M. A. Ferreira. *Psicologia Aplicada à Administração: Uma Introdução à Psicologia Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARAUJO, F. S. Tojal. *Petrobras e Sociedade: Em Busca da Convergência de Interesses, Versão Preliminar de Projeto de Pesquisa*. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.
- BARROS, A. J. P. e LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos da Metodologia*. São Paulo: McGraw -Hill, 1986.
- BENNIS, Warren. *A Invenção de uma Vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BRASIL. *Lei nº 2.004, de 03 de outubro de 1953. Dispõe sobre a política nacional do petróleo e define as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo, institui a sociedade por ações Petróleo Brasileiro Sociedade Anônima, e dá outras providências*. Diário Oficial [ da República Federativa do Brasil ], Rio de Janeiro, 03 de outubro de 1953.
- BRIDGES, William, *Mudança nas Relações de Trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CAMPOS, Eduardo. *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- CLARKE, Thomas e MONKHOUSE, Elaine. *Repensando a Empresa*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DARTIGUES, André. *O que é a Fenomenologia*, 3ª. ed. São Paulo: Moraes, 1992.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica*, v.1. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMO, Pedro. *Educação e Qualidade*, 2ª. ed. Campinas/SP: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*, 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. *As Novas Realidades*. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. *Administração em Tempos Turbulentos*. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

ENGUITA, Mariano F. *A Face Oculta da Escola*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FERRARI, Alfonso Trujillo. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: McGraw - Hill, 1982.

FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de Pessoal*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.

FERRETTI, Celso João. *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: Um Debate Multidisciplinar*, 3ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

FREIRE, Paulo. *Educação e Mudança*, 16ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia do Oprimido*, 17ª. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FROMM, Erich. *Psicanálise da Sociedade Contemporânea*, 10ª. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GALBRAITH, Jay R. e Lawler III et ali. *Organizando para Competir no Futuro*. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

GALBRAITH, John Kenneth. *A Sociedade Justa: Uma Perspectiva Humana*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 4ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

- \_\_\_\_\_. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOUILLART, Francis e KELLY, James. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HANDY, Charles. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para Administradores de Empresas*. São Paulo: E. P.U., 1977.
- HESELBEIN, Frances. *O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. São Paulo: Futura, 1996.
- LAKATOS, Eva M. e MARCONI, M. de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*, 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- KUENZER, Acácia A. *Pedagogia da Fábrica: As Relações de Produção e a Educação do Trabalhador*, 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- MARTINS, G. de Andrade. *Metodologias Convencionais e Não-convencionais e a Pesquisa em Administração*. Cadernos de Pesquisa em Administração. FEA/USP, Julho/Dezembro, 1994.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Record. 1995.
- NAISBITT, John e ABURDENE, Patricia. *Reinventando a empresa*. São Paulo: Amana, 1989.
- PAGÈS, Max et al. *O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PETROBRAS. *Estatutos da Petróleo Brasileiro S. A.* Rio de Janeiro: Petrobras, maio de 1954.
- \_\_\_\_\_. *Plano Estratégico do Sistema Petrobras 1992-2001*. Rio de Janeiro: Petrobras/Serinst, novembro de 1992.
- \_\_\_\_\_. *Administração de Recursos Humanos da Petrobras: Missão e Objetivos Permanentes, Políticas e Diretrizes, Estratégias Funcionais*. Rio de Janeiro: PETROBRAS/SERINST, março de 1993.
- \_\_\_\_\_. *SEREC: Relatório Anual de Atividades - 1996*. Rio de Janeiro: Petrobras/Serec, 1997.

- PETERS, Tom. *Prosperando no Caos*. São Paulo: Harbra, 1989.
- RIFKIN, Jeremy. *O Fim dos Empregos*. São Paulo: MAKRON books, 1995.
- SANT'ANA, Flávia Maria et al. *Planejamento de Ensino e Avaliação*, 4ª. ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzatto, 1996.
- SANTOS, Theotonio. *Economia Mundial, Integração Regional e Desenvolvimento Sustentado*, 3ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.
- SCHUMACHER, E. F. *O Negócio é Ser Pequeno*, 4ª. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, Herbert e MARCH, James. *Teoria das Organizações*, 4ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1981.
- STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- TOFFLER, Alvin. *Powershift: As Mudanças do Poder*, 4ª. ed. São Paulo: Record, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.