

EXPECTATIVAS DE APRENDIZAGEM DOS FUNCIONÁRIOS QUE TRABALHAM NAS MELHORES EMPRESAS DO BRASIL

RESUMO O desenvolvimento da tecnologia da informação proporcionou uma grande transformação no ambiente empresarial mundial, onde as mudanças foram significativas nos processos de gestão. Por isso, tanto empresas quanto funcionários precisam se adaptar às necessidades atuais para sobreviver a um sistema de alta competitividade e grandes mudanças. A questão do trabalho torna-se cada vez mais atual e relevante juntamente com as expectativas dos funcionários em relação à carga horária, bom ambiente de trabalho, independência financeira, bem como aprendizagem/desenvolvimento na empresa. Este artigo objetiva caracterizar as “150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil” e identificar as expectativas dos funcionários que priorizam a aprendizagem e o conhecimento. Realizou-se um estudo descritivo e quantitativo, calcado no banco de dados da Fundação Instituto de Administração – FIA, em relação às variáveis: ramo de negócio, salário médio, situação sócio-demográfica-acadêmica, aprendizagem/desenvolvimento, estímulo. Percebeu-se que metade das empresas pertence aos ramos: Varejista, Saúde, Indústrias Diversas, Metalurgia e Siderurgia, Tecnologia e Computação e que as melhores remunerações são das áreas química e petroquímica. As mulheres são a maioria apenas nos serviços de saúde e serviços financeiros. Constatou-se ainda que os funcionários do ensino médio ou com curso superior incompleto têm uma tendência a priorizar a aprendizagem e o desenvolvimento nas empresas em que trabalham.

Palavras-Chave: Aprendizagem; Trabalhador; Ambiente de trabalho; Gestão.

ABSTRACT The development of information technology provided a far-reaching transformation in the worldwide business environment, where the changes were significant

Recebido em 15/Abril/2012

Aprovado em 25/Junho/2012

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dorival Geraldine Gomes

ISSN – 2236 1197

Bassiro Só, mestrando em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração pela Faculdade da Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP-SP) e membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - NEP_GQVT e-mail: bassiro@usp.br;

Flávia Lilalva de Holanda, Enfermeira. Mestre em Ciências Nefrológicas pela UNIFESP. Doutoranda e Membro do GEPAG – Grupo de Estudos e Pesquisa de Administração em Saúde e Gerenciamento de Enfermagem da Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo-EPE/UNIFESP, e-mail: dh.macedo@uol.com.br;

Silene Jucelino de Lima, Professora do Instituto Técnico de Barueri, mestranda em Controladoria e Contabilidade pelo Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP-SP). e-mail: silenejlina@yahoo.com.br.

in management processes. Therefore, both businesses and workers need to adapt themselves to the current needs in order to survive the highly competitive environment and the extensive changes. The working question has become increasingly current and relevant along the expectations of workers in relation to the work load, good work environment, financial independence, as well as learning/development in the company. The present article aims at characterizing the “best 150 businesses to work for in Brazil” and at identifying the expectations of workers who prioritize learning and knowledge. A descriptive and quantitative study was conducted in connection to the variables; line of business, average wage, socio-demographic-academic, learning/development, and incentive, based on the data base of the Administration Institute Foundation – FIA. It was observed that half of the businesses are from the fields of: Retail, Health, Diverse Industries, Metal and Steel Industry, Technology and Computer. The best compensation is from the chemistry and petrochemistry. Women make up for the majority in Health Services and Financial Services. The workers with high school or incomplete undergraduate education have a tendency to prioritize learning and development at the companies they work in.

Key words: Learning; Workers; Work environment; Management.

1 INTRODUÇÃO

Todos os seres humanos têm sonhos que os acompanham ao longo da vida, seja no âmbito pessoal, social, político, escolar ou profissional. Dentre esses sonhos, estão o da manutenção efetiva das suas necessidades humanas básicas e o da independência financeira.

Para que essas expectativas sejam atingidas, o profissional pode entrar no mercado de trabalho, formal ou informal, com diferentes graus de instrução (ensino fundamental, médio, superior ou pós-graduação), diferentes valores e vivências sociais. Suas expectativas (“sonhos”) em relação ao mercado de trabalho podem incluir, entre outras, o tipo de atividade que irá realizar, a carga horária, folgas, benefícios, salário ou a carreira como um todo.

Uma pessoa trabalha por conta do resultado que terá em relação a cinco aspectos diferentes: salário (e outras formas de remuneração), dispêndio de energia mental ou física, produção de bens e serviço, interação social e *status* social (VROOM *apud* BORGES, 2001). Borges (2001), ao revisar a literatura especializada sobre o significado do trabalho, considerou-o como sendo uma cognição subjetiva, pois apresenta uma variação individual, a qual reflete, além da história pessoal de cada um, a história social porque apresenta as condições compartilhadas por um grupo de pessoas e está em um processo permanente de construção.

Ao mesmo tempo, autores defendem que a época atual é a “Era do Conhecimento” (MEISTER, 1999; EBOLI, 2008), ou seja, em nenhum outro momento da história humana houve tantas descobertas científicas e, cada vez mais, as empresas têm buscado na inovação um diferencial competitivo. Da mesma forma que as empresas, trabalhadores adaptam-se à nova situação e vêem o conhecimento como um diferencial no mercado de trabalho e um canal para conseguir realizar suas expectativas.

Nesse contexto, a revista “Você S/A”, em parceria com a FIA (Fundação Instituto de Administração), realiza anualmente uma pesquisa nacional em que são eleitas as “150 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil”. A pesquisa começa com a seguinte pergunta “O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?” Em 2008, a assertiva mais assinalada foi “Eu percebo que estou **aprendendo cada vez mais** e que tenho oportunidade de **crescer como profissional e como pessoa.**” (COSTA & CHIUZI, 2009; NAKATA, 2009)

Buscamos então, neste artigo, analisar primeiramente se a situação permaneceu no ano de 2010 e identificar as características dos funcionários dessas empresas-referência que mais valorizam a temática “aprendizagem e desenvolvimento”.

Para esse fim, o artigo está estruturado em cinco partes. Além dessa introdução, a segunda seção é constituída por uma plataforma teórica que contempla vários tópicos, como a aprendizagem, teorias motivacionais e teorias das Expectativas. A terceira seção aborda a metodologia usada na pesquisa, que no caso foi um estudo exploratório e descritivo de natureza quantitativa. A quarta seção analisa os dados colhidos a partir de um tratamento estatístico descritivo para verificar a distribuição e a relação entre as variáveis. Por fim, o estudo apresenta algumas conclusões e faz recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem

O ser humano, desde o seu nascimento, recebe influências e estímulos do ambiente social e cultural em que vive. A partir dos dados desse ambiente ele pode gerar também informações, conhecimento e competências. Em outras palavras, as pessoas podem sofrer um processo de aprendizado. Esse processo pode ocorrer tanto dentro como fora de

organizações formais (como escolas ou empresas), tanto no nível individual, grupal ou coletivo (EBOLI, 2008).

Mas como o ser humano aprende? Como se dá esse processo? Existem três formas distintas pelas quais o ser humano pode aprender. Primeira, através dos *sentidos*: visão (lendo ou vendo como o outro faz), *audição* (ouvindo uma pessoa, música, animal ou sons da natureza), *tato* (tocando seres animados ou inanimados), *olfato* (cheiro do ambiente, seres animados ou inanimados) e *gustação*. Segunda, é *fazendo*, praticando, realizando técnicas. Por último, por meio de reflexões acerca de *experiências pregressas* (pelos erros e acertos). No entanto, para que tudo isso ocorra é necessário, antes de tudo, um sistema nervoso funcional. (VEJA, 1999; KHALSA, 1997)

Essa capacidade de aprender algo novo faz parte do desenvolvimento normal de uma pessoa. É um processo orgânico e ocorre a partir da comunicação entre neurônios (células nervosas especializadas na condução de impulsos nervosos por meio de eventos bioquímicos e elétricos) (LOMBROSO, 2004).

Um conceito dentro da organicidade da aprendizagem é que tipos específicos de tarefas são aprendidos em *regiões cerebrais específicas*. Grande importância tem o sistema límbico (hipotálamo, tálamo, amígdala, hipocampo, corpos mamilares, giro do cíngulo e área pré-frontal), responsável pelo controle emocional do comportamento e que promove diferentes tipos de aprendizagem e de memórias. Por sua vez, as memórias podem ser classificadas quanto à sua dimensão temporal em ultrarrápida (poucos segundos), de curta duração (minutos a horas) e de longa duração (anos) ou quanto à sua natureza em explícita (ou declarativa), implícita (não declarativa) e operacional (GUYTON & HALL, 1997).

Cabe destacar que a *memória implícita (não declarativa)* leva ao aprendizado denominado de *emocional ou associativo*, que envolve emoções, sentimentos (WALKER, 2006; LOMBROSO, 2004), portanto envolve a expectativa do trabalhador.

Para tanto, o artigo discute a seguir a relação entre teorias motivacionais e a de expectativas.

2.2 Teorias motivacionais

Muito se fala que trabalhadores motivados tendem a produzir mais. Mas o que é motivação? Diversos autores têm se preocupado com esse tema e buscam investigar o que faz uma pessoa estar motivada no seu trabalho?

Segundo Angelo, (2010), o conceito de motivação é complexo, multifacetado, geralmente descrevendo o resultado de interações entre motivos de uma pessoa e incentivos disponíveis no momento ou previstos para o futuro. A motivação é um fenômeno interno ao indivíduo, relacionado a uma ação intencional que busca atender a alguma necessidade, desejo ou expectativa, através de escolhas conscientes entre alternativas apresentadas pelo ambiente. O autor ainda afirma que as teorias motivacionais buscam explicar o fenômeno entre as necessidades e expectativas, os comportamentos e as metas, havendo uma realimentação processual do sucesso ou fracasso do comportamento.

Tribbet e Rush (1984) classificam as teorias motivacionais em dois grandes grupos: *Teorias de Conteúdo* (Teoria dos dois fatores de Herzberg em 1959, Teoria das Necessidades Humanas Básicas de Maslow em 1943, Teoria das Necessidades de Adquiridas ou das Relações de McClelland em 1961 e a Teoria da E.R.C- Existência, Relacionamento, Crescimento de Clayton Alderfer em 1972) e *Teorias de Processo* (Teoria da Expectativa de Vroom em 1964, Teoria da Equidade de Adams em 1965 e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Lattam em 1990).

Para Angelo (2010), enquanto as *Teorias de Conteúdo* englobam variáveis individuais ou coletivas que influenciam o comportamento e a atitude dos indivíduos e admitem que todos possuem um conjunto de *necessidades semelhantes* que devem ser atendidas pela atividade de trabalho ou pela empresa, as *Teorias de Processo* enfatizam que há diferença de necessidades entre os trabalhadores, enfocam o *processo cognitivo* que criam essas diferenças e procuram saber como esses indivíduos avaliam as proposições de seu ambiente.

Este artigo dará ênfase às teorias motivacionais de processo, enfocando a questão do conhecimento e aprendizagem sob a óptica da teoria das expectativas por elas abordarem tanto o aspecto comportamental quanto o cognitivista do ser humano.

2.2.1 Teoria das expectativas

Segundo Vroom (1964), criador da Teoria da Expectativa na década de 60, o indivíduo acredita que recompensas são resultados de um dado comportamento no trabalho ou no desempenho. Esse autor considera elementos cerebrais cognitivos para processar as variáveis relacionadas ao seu contexto e tomar as decisões conscientes de forma racional através da análise das possibilidades apresentadas pelo meio.

No sentido de otimizar a compreensão, Borges (2001) e Angelo (2010) discorreram acerca dos conceitos básicos da teoria de Vroom tendo como ponto central a seguinte questão: O que faz um indivíduo gastar energia na execução de uma ação visando um resultado? Para responder a essa pergunta, os autores alicerçaram a análise em torno da motivação. Quatro conceitos se sobressaíram: força motivacional, valência, instrumentalidade e expectativa.

Numa releitura, entende-se *por força motivacional* a pressão exercida ou energia gasta para motivação individual. Por sua vez, *valência* refere-se ao valor que a pessoa atribui a uma ação vislumbrando uma recompensa ou satisfação. Já *instrumentalidade* se trata da percepção da probabilidade de execução de uma ação. Por fim, *expectativa* pode ser entendida como um desdobramento subjetivo da instrumentalidade, de forma que se refere à crença na obtenção do resultado de uma ação (VROOM, 1964; NAKATA, 2009; ANGELO, 2010).

Assim sendo, como produto dessa reinterpretação, infere-se que o resultado da ação/comportamento de um indivíduo apresenta um determinante motivacional que pode ser desdobrado em quatro componentes: força motivacional, instrumentalidade, valência e expectativa.

Com base no exposto anteriormente, pode-se representar a motivação algebricamente pela expressão $M = FM + I + V + E$, sendo motivação (M), força motivacional (FM), instrumentalidade (I), valência (V) e expectativa (E).

A seguir, na figura 1, é apresentado um modelo esquemático que explica a dinâmica do funcionamento da teoria das expectativas.

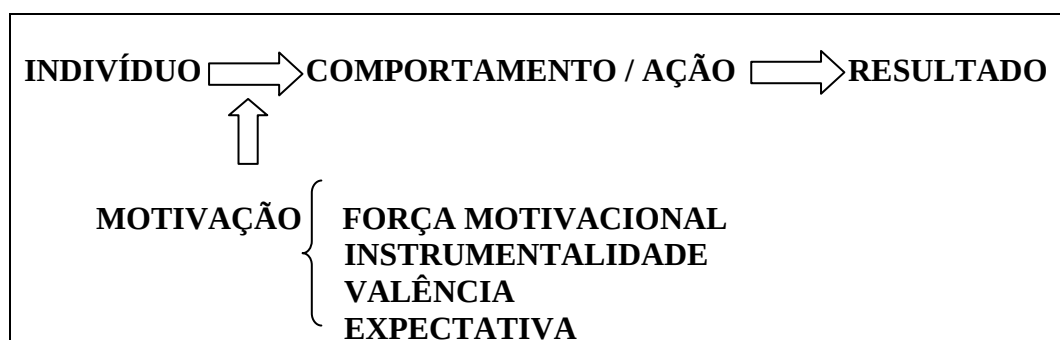


Figura 1 – Modelo esquemático da Teoria das Expectativas

Fonte: Adaptado pelos autores de ANGELO (2010)

3 METODOLOGIA

3.1 A pesquisa “Melhores Empresas Para Você Trabalhar”

A pesquisa “As Melhores empresas para se trabalhar no Brasil” ocorre desde 2006, por meio de uma parceria entre a Fundação Instituto de Administração (FIA), representada pelo PROGEP (Programa de Estudos de Gestão de Pessoas), e a Revista Você S/A.

Essa pesquisa tem como objetivos: analisar as melhores empresas para se trabalhar no país, segundo a visão dos empregados, e identificar as melhores práticas de recursos humanos, através da opinião dos empregados e de outras informações fornecidas pela empresa.

Para participar as empresas precisam se inscrever, ter um número mínimo de 100 empregados e atuar no mercado brasileiro exclusivo e/ou internacional há mais de cinco anos. Além do título de “melhor empresa brasileira”, a empresa também pode ser considerada “melhor para as mulheres” se estiver entre as 150 melhores e tiver pelo menos 25% de mulheres no seu quadro de funcionários.

Conforme o Manual da Pesquisa (FIA, 2010), o critério de classificação das melhores empresas é baseado em três índices: Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) e o de Felicidade no Trabalho (IFT), resultante dos dois primeiros, conforme detalhado a seguir:

- **Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP):** avalia as políticas de recursos humanos e é composto por quatro categorias: Estratégia e Gestão, Liderança, Política e Práticas (composta por remuneração, carreira, saúde e desenvolvimento) e Cidadania Empresarial.
- **Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT):** mede a visão do funcionário sobre a empresa através de um questionário no formato de diagnóstico. As perguntas se subdividem em quatro itens: **Identidade** - mede a identificação dos funcionários com as estratégias e valores da empresa; **Satisfação e Motivação** - mede a percepção dos funcionários quanto à sua satisfação e motivação na empresa; **Aprendizagem e desenvolvimento** - mede as expectativas e percepções dos funcionários quanto às suas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento na carreira; **Liderança** - mede as expectativas e a percepção dos funcionários sobre a adequação do papel exercido pelos seus superiores.

- **Índice de Felicidade no Trabalho (IFT):** é o índice geral de melhores empresas para se trabalhar. Mede a percepção sobre as práticas de gestão de recursos humanos e o ambiente de trabalho. É formado por 70% do IQAT, 20% do IQGP e 10% da nota da visita de um avaliador.

As 150 melhores empresas são classificadas em ordem decrescente pela pontuação de IFT. Os instrumentos utilizados para selecionar as melhores empresas são o formulário do empregado, o formulário da empresa e o *Book* de evidências das práticas.

O formulário aplicado aos empregados da empresa é formado por 64 questões divididas nas quatro categorias já citadas: 10 questões sobre Identidade, 26 questões sobre Satisfação/Motivação, *Aprendizado/Desenvolvimento* e Liderança (14 questões cada uma).

3.2 Objetivos da pesquisa

A pesquisa tem os seguintes objetivos:

1. Caracterizar as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil quanto ao ramo do negócio e ao perfil sócio-demográfico dos funcionários que priorizam a aprendizagem.
2. Identificar as expectativas dos funcionários que priorizam a aprendizagem nas melhores empresas acerca da temática “aprendizagem e desenvolvimento”.

a) **Tipo de Estudo:** Descritivo com a utilização de análise quantitativa.

b) **Fonte de dados:** Banco de dados fornecido pela Fundação Instituto de Administração, referente à pesquisa “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” de 2010. A coleta dos dados das empresas foi feita em 2010 (abril a julho) sobre as práticas realizadas em 2009.

c) **População:** Os profissionais que trabalham nas 150 melhores empresas (Pesquisa Você S. A. 2010) que responderam ao questionário no ano de 2010.

d) **Amostra:** Parte da população estudada que escolheu a aprendizagem e o crescimento pessoal e profissional como critérios mais importantes ao considerarem uma empresa como um local excelente para se trabalhar.

e) **Critério de exclusão:** foram excluídos os participantes que não responderam ou responderam de forma inadequada à questão-raiz ou às 13 (treze) questões ligadas à temática “aprendizagem-conhecimento” (Quadros 1 e 2).

f) **Análise dos dados:** Os dados foram submetidos a tratamento estatístico descritivo para verificar a distribuição e a relação entre as variáveis.

g) **Questões da Pesquisa:** As questões utilizadas para este estudo foram a questão-raiz da pesquisa (Quadro 1), que identifica a expectativa do funcionário em relação a uma excelente empresa para se trabalhar, e as questões relacionadas ao item aprendizado e desenvolvimento (Quadro 2). As questões do quadro 2 são afirmações do tipo “Likert”, as quais os funcionários responderam em uma escala de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”) .

Quadro 1: Questão-raiz

O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar? (Escolha somente uma das alternativas, a principal, na sua opinião). A) Eu compreendo e concordo com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade. B) Eu me sinto satisfeito (a) e motivado (a) com aquilo que faço, com o que ganho e com o dia-a-dia de trabalho. C) Eu percebo que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer como profissional e como pessoa. D) Tenho chefes que eu respeito, confio e que orientam adequadamente sua equipe de trabalho. E) Nenhum dos motivos descritos supracitados.
--

Fonte: FIA (Fundação Instituto de Administração)

Quadro 2 - Treze questões ligadas à temática “aprendizagem-conhecimento”

Q8 - Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho. Q9 - Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa. Q10 - Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas. Q12 - Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer. Q15 - Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários. Q21 - O trabalho que realizo me permite sempre aprender coisas novas. Q28 - Periodicamente recebo de meu (minha) chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho. Q35 - Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa. Q39 - Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem. Q48 - Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa. Q50 - Meu (Minha) chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais. Q54 - As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem. Q62 - Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa.

Fonte: FIA (Fundação Instituto de Administração)

A relevância da presente pesquisa se justifica pela valorização das competências (conhecimento aplicado) no Mundo do Trabalho, em face da sua dinamicidade e

necessidade de adaptação às rápidas mudanças da contemporaneidade, exigindo um profissional mais motivado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise por ramo de negócio

4.1.1 Participação das empresas por ramo

Pode-se visualizar pela Figura 2 que, embora tenhamos grande variedade de ramos de negócio entre as “150 Melhores Empresas para se Trabalhar”, os setores com maior participação, que somados totalizam metade das empresas, são Serviços Diversos (11,33%), Comércio Varejista (9,33%), Serviços de Saúde (8%), Indústrias Diversas, Metalurgia e Siderurgia, Tecnologia e Computação, (7,33% cada). Já os setores com menor participação foram os de Mecânica e o de Plástico e Borracha, com apenas uma empresa (0,67% cada).

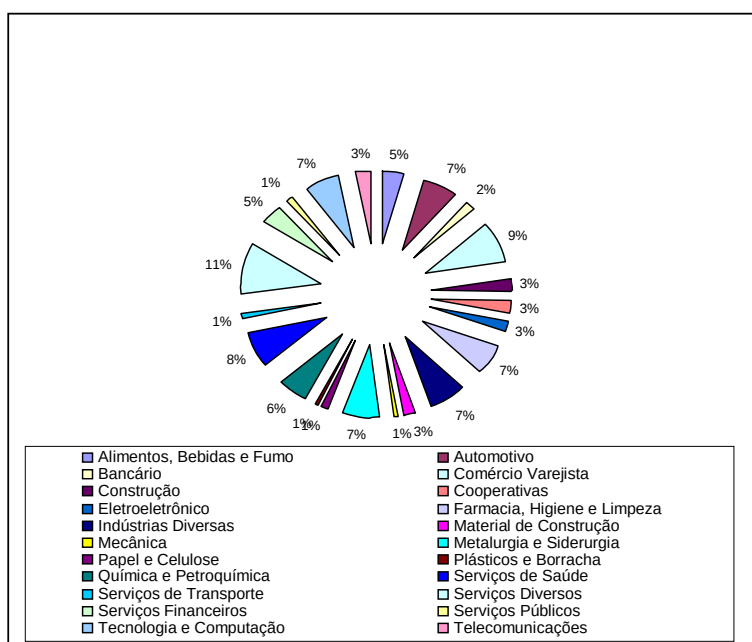


Figura 2 – Participação das Empresas por Ramo de Negócio

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.2 Salário médio

Conforme podemos notar, o maior salário médio encontra-se no ramo de Química e Petroquímica, seguido pelo setor de Telecomunicações e Bancário. Vale comentar, porém, que no primeiro setor citado está um dos menores desvios-padrões de salário (22,78% ou

R\$ 1.281,00) e onde temos mais empresas (9) que o setor de Telecomunicações (4) e Bancário (3). Além disso, o desvio padrão salarial no setor de Telecomunicações é 108% da média (R\$ 6.035,00) e no setor Bancário em torno de 41% (R\$ 2.110,00). Como nesses dois setores o número de empresas é menor, a diferença da média salarial torna-se ainda mais relevante para aqueles que têm como expectativa pleitear uma vaga em uma dessas empresas. Já os menores salários médios foram encontrados em Serviços de Saúde (R\$ 1.688,60), Comércio Varejista (R\$ 1.656,26), Papel e Celulose (R\$ 1.526,00) e Cooperativas (R\$ 1.209,08).

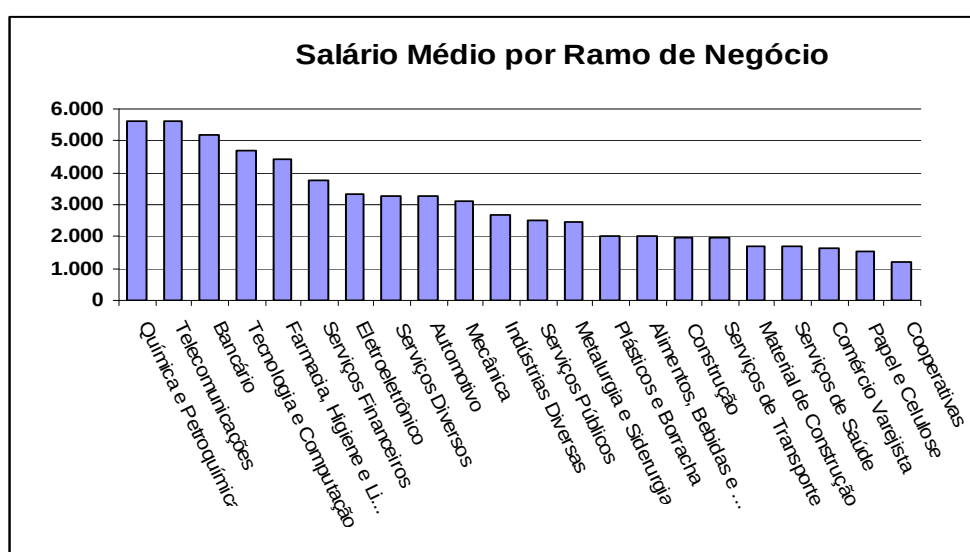


Figura 3 – Salário Médio por Ramo de Negócio

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1.3 Participação de homens e mulheres

Constata-se pelas informações da pesquisa que, mesmo nas melhores empresas para se trabalhar, a participação igualitária de homens e mulheres no mercado de trabalho não é uma prioridade para a maioria das empresas.

Encontramos apenas dois ramos de negócio em que elas são a maioria (Serviços de Saúde 69,4% e Serviços Financeiros 56,8%), quatro em que não há diferença significativa (Comércio Varejista 49,7%, Telecomunicações 49,3%, Bancário 48% e Cooperativas 47,9%) e dezesseis ramos restantes em que as mulheres ainda são a minoria.

Além disso, embora haja nos seis primeiros ramos dois que se destacam com maiores salários médios (Telecomunicações e Bancário), encontram-se também três com

os menores salários médios, sendo que os dois primeiros são compostos por sete empresas enquanto os três últimos por trinta empresas.

Tabela 1 – Quantidade Média de Homens e Mulheres por Ramo de Negócio

RAMO DE NEGÓCIO	Homens		Mulheres		Total de Empregados
	Média	%	Média	%	
Serviços de Saúde	352	30,50%	801	69,50%	1.153
Serviços Financeiros	774	43,16%	1.020	56,84%	1.794
Comércio Varejista	1.802	50,28%	1.783	49,72%	3.585
Telecomunicações	2.789	50,65%	2.718	49,35%	5.507
Bancário	12.347	52,00%	11.398	48,00%	23.745
Cooperativas	977	52,04%	900	47,96%	1.877
Eletroeletrônico	3.516	63,19%	2.048	36,81%	5.564
Serviços Diversos	961	64,82%	522	35,18%	1.483
Tecnologia e Computação	310	65,84%	161	34,16%	470
Farmácia, Higiene e Limpeza	1.534	67,98%	723	32,02%	2.257
Serviços Públicos	1.142	68,87%	516	31,13%	1.658
Química e Petroquímica	1.235	75,68%	397	24,32%	1.631
Papel e Celulose	182	78,23%	51	21,77%	232
Alimentos, Bebidas e Fumo	2.752	79,44%	712	20,56%	3.464
Material de Construção	1.683	83,10%	342	16,90%	2.025
Plásticos e Borracha	2.646	85,80%	438	14,20%	3.084
Indústrias Diversas	4.543	86,86%	687	13,14%	5.230
Serviços de Transporte	1.145	87,34%	166	12,66%	1.311
Automotivo	1.314	87,37%	190	12,63%	1.504
Construção	1.233	89,46%	145	10,54%	1.378
Metalurgia e Siderurgia	3.678	91,87%	326	8,13%	4.004
Mecânica	3.623	93,16%	266	6,84%	3.889
Total	50.537	65,76%	26.308	34,24%	76.844

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Caracterização sócio-demográfica dos funcionários que têm grande expectativa quanto à aprendizagem e desenvolvimento na empresa.

Dos 53.708 funcionários respondentes da questão-raiz (Q1), 22.305 (41,5%) assinalaram a alternativa B (“sente-se satisfeito(a) e motivado(a) com aquilo que faz, com

o que ganha e com o dia-a-dia de trabalho”) e 19.424 (36,2%) marcaram a alternativa C (“percebe que está aprendendo cada vez mais e que tem oportunidade de crescer como profissional e como pessoa”). Enfocaremos a discussão dos dados da alternativa C, justamente por ela atender ao foco e aos objetivos deste artigo.

Dos 19.424 respondentes em relação ao *gênero*, 12.490 são do sexo masculino, 6.705 são do sexo feminino e 229 responderam em branco. Quanto à valorização da aprendizagem e do conhecimento, percebe-se que 38,2% das mulheres marcaram a alternativa C, enquanto 35,5% dos homens assinalaram a mesma.

Em relação à variável *idade*, o campo foi preenchido por alguns funcionários com um valor menor que 14 anos. Como 14 anos é o limite legal para se trabalhar no Brasil (na condição de aprendiz - art. 428 da CLT), consideramos apenas os valores maiores ou iguais. Os 19.114 funcionários da amostra selecionada tinham uma média de idade de 31,5 anos. Vale a pena destacar que a média geral das respostas válidas foi a idade de 33,5 anos.

Quanto ao *nível de instrução*, 40,6% concluíram o ensino médio, 20,7% tinham o curso superior incompleto, 19,9% concluíram o ensino superior, 13,4% têm pós-graduando e 5,1% tinham o ensino fundamental ou menos. Quando analisamos o comportamento em separado dos níveis de instrução, verificamos que a valorização da temática “aprendizagem-conhecimento” apresenta a seguinte distribuição: ensino fundamental ou menos (35,7%), ensino médio (39,7%), curso superior incompleto (50,5%), curso superior completo (33,2%) e pós-graduação (28,8%).

Na amostra, no tocante ao *número de filhos*, quase a metade (49,4%) dos funcionários que valorizam a aprendizagem não tem filhos e 24,6% possuem apenas um filho. Quando calculamos a média ponderada, encontramos o valor de 0,86 filho por pessoa. A média geral é de 0,96 filho/pessoa. Quando analisamos a variável “número de filhos”, verificamos que a maior valorização da aprendizagem e do crescimento fica assim distribuída: nenhum filho (39,7%), um filho (36,4%), dois filhos (31,6%), três filhos (31,3%), quatro filhos (28,6%) e 5 filhos (34,1%). Portanto, podemos inferir que há uma tendência de estabelecer a seguinte relação: quanto menor o número de filhos, maior a expectativa de aprendizagem e desenvolvimento na empresa.

Essa caracterização quanto ao número de filhos vem ao encontro dos dados do IBGE, referentes ao censo demográfico de 2010. Identificou-se que cada vez mais o tamanho da família brasileira está diminuindo, o que é representado através do indicador

“número médio de pessoas que residem nos domicílios brasileiros”. Em cerca de um terço das residências brasileiras moram apenas uma ou duas pessoas.

Os funcionários da amostra, quanto à característica “cargo ocupado na empresa”, apresentaram a seguinte distribuição: operacional (39,4%), administrativo (19%), técnico (17,1%), vendedor (10,8%), supervisor (6,5%), gerente (5,3%) e terceiro (1,1%).

Quando analisamos o cargo ocupado, verificamos que a valorização da aprendizagem e do crescimento fica assim distribuída: terceiro (42,6%), administrativo (39,5%), operacional (38,7%), vendedor (38,7%), técnico (33,1%), supervisor (32,3%), gerente (28,1%) e diretor (18,7%). Podemos deduzir que os funcionários de menor escalão têm uma propensão maior a associar “aprendizagem e conhecimento” com a excelência de trabalho da empresa.

Em relação à faixa salarial, a distribuição na amostra estudada foi: até 2 salários-mínimos - SM - (33,4%), de 2 a 3 SM (21,1%), de 3 a 6 SM (23,3%), de 6 a 12 SM (14,3%), de 12 a 16 SM (3,6%) e maior que 16 SM (4,2%). Vale a pena ressaltar que o salário-mínimo na época da coleta de dados era de R\$ 510,00.

Quando à faixa salarial em função da *motivação* promovida pela aprendizagem e desenvolvimento, observamos a seguinte disposição de dados: até 2 SM (44,1%), de 2 a 3 SM (40,6%), de 3 a 6 SM (35,9%), de 6 a 12 SM (29,8%), de 12 a 16 SM (27,1%) e maior que 16 SM (20,6%). Podemos inferir que quanto menor o salário, maior a expectativa de aprendizagem e desenvolvimento.

Os profissionais da amostra apresentam uma média de tempo de casa de 6,87 anos. A média de todos os funcionários que deram respostas válidas na pesquisa foi de 7,94 anos.

Com os dados do perfil da amostra em relação à população, podemos inferir que há uma tendência a considerar os indivíduos com as características a seguir como aqueles que apresentam um maior potencial de valorização do conhecimento e expectativa de crescimento: mulher, jovem, sem filhos, faixa salarial mais baixa, menor escalão na empresa, ensino médio ou superior incompleto e pouco tempo de casa.

4.2.1 Percepção dos funcionários que trabalham nas 150 melhores empresas do Brasil em relação à temática “aprendizagem-desenvolvimento”.

As 13 questões foram agrupadas e apresentadas em cinco categorias: “estímulo”, “oportunidades de participação”, “participação da chefia e de colegas no crescimento”, “inovação” e “carreira dentro da empresa”.

O valor médio da frequência de concordância 4 e 5 (f45) no quesito “aprendizagem e conhecimento” foi de 78,64%, indicando um alto grau de satisfação na expectativa de aprendizagem dos funcionários. O maior índice encontrado foi na categoria “Inovação”; 88,4% dos funcionários concordaram com a afirmativa (o trabalho que realizo me permite aprender coisas novas) e o menor índice foi na categoria “Estímulo”, 49,1%.

4.2.2 Categoria Estímulo

Ao analisarmos a categoria “Estímulo”, um resultado foi marcante: apenas 49,1% dos profissionais concordaram com a afirmação “esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas”. Talvez esse resultado esteja associado a um aspecto extrínseco ao funcionário, representado pela atuação da supervisão e pelas condições de trabalho ou apenas demonstre que muitas das ideias defendidas pelas empresas acabam sendo predominantes na teoria, sem conseguir funcionar de maneira efetiva.

Independentemente disso, Nakata (2009) destacou que o estímulo dado pela empresa para o funcionário conhecer o trabalho dos colegas é o ponto mais crítico atualmente. Em contrapartida a esse dado, 85,7% dos profissionais concordaram com a assertiva “Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho”, enquanto que 80,2% firmaram sentir-se estimulados a buscar novos conhecimentos fora da empresa. Mesmo na Era do Conhecimento, o estímulo é importante e não podemos deixar de relacioná-lo ao mundo corporativo.

No tocante aos aspectos pedagógicos e sua afinidade com a temática motivacional, destaque tem sido dado às tendências pedagógicas comportamentalistas e cognitivistas. Mais que uma relação linear de causa e efeito, entre o estímulo e a resposta, há uma dimensão mediadora representada por instrumentos técnicos (ferramentas), instrumentos psicológicos (signos) e pela figura do “outro”, segundo os princípios vygotskianos (DUARTE, 2001). Assumindo como verdade que o conhecimento e sua aplicabilidade são fundamentais para a alavancagem de bons resultados numa empresa, é natural supor que se deve dar destaque à qualidade dessa mediação.

4.2.3 Categoria Oportunidade de Participação

Em relação a essa categoria, a maioria dos respondentes manifestou a sua satisfação com as oportunidades que a empresa lhes oferece para exercer um trabalho. Nakata (2009) já defendia a ideia de que as organizações que têm a consciência e dependem de conhecimento como elemento de diferenciação competitiva são também aquelas que mais estimulam o aprendizado dos seus colaboradores.

Na questão “esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários”, 77,2% responderam positivamente. E 84,7% responderam afirmativamente a questão “todos têm a oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa”.

Para que se desenvolva o conhecimento das pessoas nas organizações, Nakata et al (2009) afirmam que é necessário que haja a interação entre as partes e que os funcionários manifestem a vontade de aprender. De acordo com esses autores, não basta apenas que o funcionário tenha interesse em aprender, mas também, que a organização crie condições para que isso possa ocorrer.

4.2.4 Categoria Participação da Chefia e de Colegas no Crescimento

Nessa categoria, 76,2% dos inquiridos afirmam que “periodicamente recebem dos chefes avaliações sinceras sobre seu desempenho”. Isso demonstra a importância que os colaboradores dão ao *feedback* dos seus gestores. E 79,1% afirmaram que “seus chefes ajudam a decidir qual a tarefa a fazer para aprender mais”.

Para Nakata (2009), o aprendizado acontece na medida em que os integrantes se envolvem em novas experiências e que possam refletir e observar essas experiências de várias formas. 83,4% dos colaboradores responderam que “os seus colegas estão sempre dispostos a compartilhar com eles o que sabem”. Percebe-se apesar de eles aprovarem o *feedback* dos chefes nas suas atuações na organização, os funcionários ainda sentem-se mais à vontade quando a troca de informações acontece ao nível dos seus colegas.

4.2.5 Categoria Inovação

Como comentado anteriormente, nessa categoria encontramos o maior índice de concordância de “Aprendizado e Desenvolvimento”. O índice de 88,4% foi atribuído pelos funcionários à assertiva “O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas”.

Segundo Meister (1999), a valorização da inovação, comunicação e colaboração, educação tecnológica e o raciocínio criativo para resolução de problemas são competências necessárias para atender às necessidades atuais da Era do Conhecimento, em que há baixa previsibilidade de negócios e atividades, somadas a uma intensificação da concorrência.

“As pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar naquilo que fazem”. 82,8% concordaram com essa afirmação.

4.2.6 Categoria Carreira dentro da Empresa

Nessa categoria, verificamos indícios de que a individualidade no ambiente de trabalho, bem como o sentimento de falta de igualdade entre os funcionários, ainda está presente. Esse foi o menor índice de concordância dos funcionários nessa categoria (67,3%), ou seja, 32,7% não concordaram com a afirmação “Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa”.

Já as demais afirmações “Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa” e “Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer” receberam altos graus de concordância (respectivamente 84,5% e 83,7%). Nesse contexto, verifica-se um ponto positivo, pois, conforme as teorias de processo discutidas anteriormente, as metas estabelecidas devem ser específicas e claras. Isso significa que o funcionário necessita conhecer também suas possibilidades para que ocorra o crescimento na carreira.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi verificado que os funcionários do gênero feminino, mais jovens, sem filhos, situados na faixa salarial mais baixa, de menor escalão, com ensino médio ou superior incompleto e pouco tempo de casa tiveram uma maior tendência a valorizar a aprendizagem e o desenvolvimento na carreira. Houve um alto nível de concordância em

relação às assertivas que relacionaram estímulo ao trabalho individual, oportunidade de participação na empresa, participação de chefia e colegas no crescimento. Podemos perceber que os funcionários do ensino médio ou com curso superior incompleto têm tendência a priorizar a aprendizagem e o desenvolvimento nas empresas em que trabalham.

O valor médio da concordância no quesito “aprendizagem e conhecimento” foi de 78,64%, indicando um alto grau de satisfação na expectativa de aprendizagem dos funcionários. O maior índice encontrado dentre as cinco categorias foi em “Inovação”; 88,4% dos funcionários concordaram com a afirmativa (o trabalho que realizo me permite aprender coisas novas) e o menor índice foi na categoria “Estímulo”; 49,1% concordaram com a afirmação “esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas”.

As categorias “Inovação” e “Carreira dentro da Empresa” obtiveram um alto índice de concordância, com exceção da afirmação “considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa”.

Para os próximos trabalhos sobre o tema, recomendamos a realização de uma análise mais aprofundada das características dos ramos de negócios que podem estar associadas à maior valorização da aprendizagem pelos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO E.S.S. *Fatores de motivação de trabalhadores das classes sociais C, D e E*. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial – FGV/EBAPE: Rio de Janeiro, 2010.

BLOOM, B.S.; ENGELHART, M.D.; FURST, E.J.; HILL, W.H.; KRATHWOHL, D.R. *Taxionomia de objetivos educacionais*: Compêndio primeiro - Domínio cognitivo. 1ª ed. Porto Alegre: Globo, 1972.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. *A mensuração da motivação e do significado do trabalho*. Estudos de Psicologia. Cidade, 2001, 6(2), pp. 177-194.

BRAGA E.S. *A construção social do desenvolvimento*. Revista Educação: história da pedagogia. São Paulo: Ed. Segmento, 2010, pp. 20-29.

COSTA, L. V.; CHIUZI, R. M. *Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar*. XXXIII Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – ENANPAD. São Paulo, 19 a 23 de set. de 2009.

DUARTE, N. *Vigotski e o “Aprender a aprender”* - Crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana. 2ª ed. Rev. e Ampl. Campinas: Autores Associados, 2001.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; VELOSO, E. F.; NAKATA, L. E. *Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados*. In: XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 de set. de 2007.

EBOLI, M. *Educação corporativa e desenvolvimento de competências*. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 2010, pp 172-197.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 21ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2008.

FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008, pp. 172-197.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001, pp.36-55.

FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In: Dutra, J. S. (org) *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001, pp.95-107.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento integrando aprendizagem e competências*. São Paulo: Atlas, 2010, pp. 122-156.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). *Manual de políticas melhores empresas*. São Paulo, 2010.

GONÇALVES, M. P.; TOMAZ, C. SANGOI, C. *Considerações sobre envelhecimento, memória e atividade física*. Revista Brasileira de Ciência e Movimento. Brasília, 2006, v. 14(2), pp. 95-102.

GUYTON, A.C.; HALL, J.E. *Tratado de fisiologia médica*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1997.

Ih, me deu um branco! Veja. 1999 Set 8; (1614):86-9. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>>. Acesso em: 01 jul 2011.

IBGE. *Censo 2010*. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em: 01 jul 2011.

KHALSA, D.S. *Como a memória funciona*. In: KHALSA, D.S. *Longevidade do cérebro*. 17ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

LEI D.; HITT, M.; BETTIS R. *Competências essenciais dinâmicas mediante a meta-aprendizagem e o contexto estratégico*. In: FLEURY, M.T. L, OLIVEIRA Jr., M. M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento integrando aprendizagem e competências*. São Paulo: Atlas, 2010, pp. 157-180.

- LIGA DE NEUROCIRURGIA. **Sistema límbico e memória**. Disponível em:
<http://www.sistemanervoso.com/pagina.php?secao=2&materia_id=463&materiaver=1>.
Acesso em 10 mai. 2011.
- LOMBROSO, P. *Aprendizado e memória*. Revista Brasileira de Psiquiatria. São Paulo, 2004, 26(3), pp. 207-210.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEISTER, J. *Educação corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MITCHELL, T.R. *Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal*. Psychological Bulletin, Vol 81(12), Dec 1974, 1053-1077, Database: PsycARTICLES.
- MUCHINSKY, P. M. *Psicología aplicada al Trabajo*. Madrid: Thomson Paraninfo, 2000.
- NAKATA, L. E. *As Expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional*. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP: São Paulo, 2009.
- NAKATA, L. E.; SILVA, N. B.; SANTOS, H. B.; FISCHER, A. L. *Expectativas de aprendizagem no ambiente de trabalho no setor de serviços*. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, n. 13, v. 2009, p. 19-46.
- OLIVEIRA Jr, M. M. *Competências essenciais e conhecimento na empresa*. In: FLEURY, M. T. L, OLIVEIRA Jr, M. M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento integrando aprendizagem e competências*. São Paulo: Atlas, 2010, pp. 122-156
- PARREIRAS, M.C.O. *Teoria behaviorista ou comportamentalista*. Disponível em:
<<http://www.robertexto.com/archivo5/behaviorista.htm>>. Acesso em 15 mai. 2011.
- REIS, G. G.; SILVA, L. M. T., EBOLI, M. P. *Educação corporativa e prática reflexiva*. São Paulo: XI SEMEAD – Seminários em Administração, 28 e 29 de ago. de 2008.
- RORTY, R. *Consequences of Pragmatism*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1982.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências: Conceitos e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SETZER, V.W. *Os meios eletrônicos e a educação: Uma Visão alternativa*. São Paulo: Edit. Escrituras, 2001, vol. 10. Coleção Ensaio Transversais
- TRIBET, C. W. & RUSH, R. J. *Theories of motivation: a broader perspective*. Quality Progress. 1984. 17(1): 38-42.

VOCÊ S. A. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*. Disponível em <<http://www.150melhoresempresas.com.br>>, Acesso em 21 jun. 2011.

VROOM, V.H. *Expectancy Theory*. Wirral Metropolitan College. Disponível em <<http://www.wmc.ac.uk/flm/motivation/vroom.html>>, Acesso em 15 jun. 2011.

WALKER M.P., STICKGOLD R. *Sleep, memory, and plasticity*. *Annu. Rev. Psychol.* 2006. 57:139–66