

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

FELIPE AUGUSTO DA TRINDADE PRESTES

MOTIVAÇÃO E APRENDIZAGEM: A BUSCA DA EXCELÊNCIA NOS PROCESSOS
PRODUTIVOS EM ORGANIZAÇÕES TERCEIRIZADAS DE TELECOMUNICAÇÕES.

JOÃO PESSOA - PB

2017

FELIPE AUGUSTO DA TRINDADE PRESTES

MOTIVAÇÃO E APRENDIZAGEM: A BUSCA DA EXCELÊNCIA NOS PROCESSOS
PRODUTIVOS EM ORGANIZAÇÕES TERCEIRIZADAS DE TELECOMUNICAÇÕES.

Dissertação apresentada ao Mestrado Em Gestão De
Organizações Aprendente da Universidade Federal da Paraíba
como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de
Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Maria De Salete Barboza De Farias

JOÃO PESSOA - PB

2017

S725m Prestes, Felipe Augusto da Trindade
Motivação e aprendizagem: a busca da excelência nos processos produtivos nas empresas terceirizadas em telecomunicações / Felipe Augusto da Trindade Prestes. - João Pessoa, 2017.
95 f. : il.-

Orientadora: Profª Drª Maria da Salete B. de Farias.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CE

1. Educação – Motivação. 2. Educação – Ensino-aprendizagem. 3. Motivação no Trabalho. I. Título.

UFPB/BC

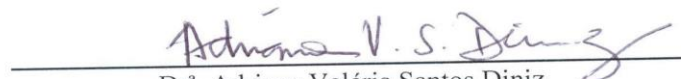
CDU - 37(043)

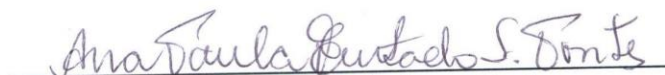
FELIPE AUGUSTO DA TRINDADE PRESTES

APRENDIZAGEM E MOTIVAÇÕES PARA A EXCELÊNCIA
NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

Dissertação aprovada em 03 / 02 / 2017


Dr.^a Maria da Salette Barboza de Farias
(MPGOA/UFPB)
Orientadora


Dr.^a Adriana Valéria Santos Diniz
(MPGOA/UFPB)
Examinador Interno


Dr.^a Ana Paula Furtado Soares Pontes
(MPPGAV/UFPB)
Examinador externo

JOÃO PESSOA - PB
2017

DEDICATÓRIA

Gostaria de dedicar este trabalho primeiramente à minha heroína, minha rainha, a minha referência de pessoa e ser humano: minha mãe Emília Prestes, por ter sido a pessoa que mais me incentivou a fazer parte desse programa de mestrado e ter sempre a preocupação e dedicação na minha educação, fazendo com que eu enxergue a vida de uma maneira leve e prazerosa (eu sou seu fã). À minha esposa Yara que abdicou várias noites da minha companhia, se trancando sozinha no quarto para me deixar estudar em um ambiente calmo e silencioso, além de entender a minha ausência em algumas horas seguintes do nascimento da nossa filha, para que eu pudesse revisar minhas leituras para fazer as provas (Te amo minha preta). Às minhas filhas Yasmin e Laura que são minhas bonequinhas, minhas princesas, minhas pedrinhas de brilhante pois, cada sorriso que elas me dão é o sinal para seguir em frente (papai ama muito vocês). Meu Pai Naerte, minha madrasta Verônica, meus irmãos Rodrigo, Luciana, Juliana, Beatriz e Mateus, além dos meus sobrinhos Riana, Emília e Alejandro que são e serão sempre personagens importantes na minha vida. E dedico a Deus por tomar conta de todos nós.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a minha orientadora Dra. Maria de Saete Barboza de Farias, por ter me mostrado o caminho que deveria ser percorrido para a conclusão deste trabalho.

Também agradeço as professoras Dra's Adriana Diniz, Ana Paula Furtado e Maria das Graças Guerra, pelas observações e correções fornecidas durante a minha qualificação.

Aos proprietários da empresa NEW TEC, Ricardo Barros, e da JCB, Eider, que abriram suas portas para que os resultados deste trabalho fossem alcançados.

A todos os professores do MPMGOA, principalmente aqueles responsáveis pelas minhas disciplinas ministradas, que dividiram e distribuíram seus conhecimentos com seus alunos.

“ O que é necessário para mudar uma pessoa é mudar sua consciência de si mesma. ”

(Abraham Maslow)
RESUMO

Esta dissertação de mestrado tem como foco de estudo as motivações e as aprendizagens dos empregados de empresas terceirizadas de telecomunicações que operam à serviço da NET, em João Pessoa, Paraíba, Brasil, para desempenharem com níveis de excelência as tarefas de instalações de equipamentos de telecomunicações, que lhes são pertinentes. As empresas do mundo globalizado (e inclusive as atuais orientações da literatura organizacional) consideram a necessidade de, qualquer que seja a organização, dispor de pessoas motivadas e capacitadas para executar com competência suas funções. Considerando essas exigências e necessidades, que afetam não apenas a qualidade de produção das empresas como também colocam em risco a própria permanência do empregado no trabalho, a pesquisa procurou saber quais as condições ou circunstâncias capazes de motivar o empregado para o desempenho do que lhe é solicitado e esperado na sua rotina. Isto, com vistas oferecer a NET e as empresas terceirizadas respostas e subsídios mais sólidos relacionados com estratégias organizacionais dos recursos humanos. Os enfoques teóricos se referenciam pelas ideias de autores que estudam questões relacionadas com aprendizagens/capacitação e motivação, com ênfase nas aprendizagens e motivações para o trabalho. A pesquisa, com características exploratórias e descritivas, se baseou em dados estatísticos organizados e analisados através de gráficos e tabelas. Para a coleta dos dados empíricos foram utilizados questionários com questões abertas e fechadas envolvendo apenas as pessoas que trabalham como instaladores de tv a cabo nas empresas que integraram o estudo. Os dados empíricos indicaram que os trabalhadores que participaram dessa investigação consideram que a escolaridade, apesar da sua importância, não é uma exigência maior para o tipo de serviço de instalação, devido as suas características rotineiras e mecânicas. Em contrapartida, as aprendizagens adquiridas nas práticas de trabalho – as experiências - são imprescindíveis. As motivações para as aprendizagens e para a realização de um trabalho de qualidade, concentram-se, principalmente, nos fatores financeiros e no reconhecimento dos superiores e dos clientes, ou seja, em condições objetivas e subjetivas do trabalho, concordando com as considerações e enfoques teóricos dos autores que referenciam as análises desta investigação.

Palavras Chave: Escolaridade e aprendizagens; Motivações no trabalho; Empresas terceirizadas de instalações de TV.

ABSTRACT

This master dissertation focuses on employees' motivations and learning in outsourced telecommunications companies that work for NET in João Pessoa, Paraíba, Brazil, in order to perform with excellence, the tasks of telecommunications equipment installations, which are relevant to them. Companies in globalized world (and even current organizational literature guidelines) consider that any organization needs to have people motivated and empowered to competently perform their functions. Considering these demands and needs, which affect not only the quality of company's production but also jeopardize the employee's own permanence in work, the research sought to know what conditions or circumstances capable of motivating the employee to perform what is requested and expected in their work routine. This, in order to offer NET and outsourced companies more solid answers and grants related to organizational strategies of human resources. Theoretical approaches considered the ideas of authors who worked on approaches about learning / training and motivation, with emphasis on learning and motivation for work. The research with exploratory and descriptive characteristics was based on organized statistical data and analyzed through graphs and tables. Questionnaires with open and closed questions were used to collect empirical data involving only those who work as cable TV installers. The data indicated that, in the specific case of this public of installation workers, because it is a service considered by the latter as routine and mechanical, schooling, although important, does not have a great influence on the performance and that the learning acquired through experience is more important; That the major motivational factors for learning and working properly are financial factors and managers and clients recognition.

Key words: Schooling and learning; Motivations at work; Companies subcontracted to TV installations.

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Existência de Treinamento para o trabalho;	60
Gráfico 2	Tipo de treinamento recebido;	60
Gráfico 3	Segundo principal motivo da importância do treinamento para a execução de trabalho;	63
Gráfico 4	Segundo motivo alegado pela amostra: possuir conhecimentos para realizar trabalho;	64
Gráfico 5	O que facilita nas aprendizagens para o trabalho;	66
Gráfico 6	O que dificulta nas aprendizagens para o trabalho;	67
Gráfico 7	A facilidade de executar as mudanças solicitadas pela Net (2º maior opção);	69
Gráfico 8	Dificuldades para executar as mudanças solicitadas pela Net (2º Opção);	70
Gráfico 9	Motivação para executar trabalho com qualidade (2º e 3º Opções);	71
Gráfico 10	Comportamento adotado na executado no trabalho para ser reconhecido pela empresa (2º e 3º Opções);	73
Gráfico 11	Fatores que motivam a realizar o trabalho (2º Opção);	74
Gráfico 12	Fatores que mais desmotivam (2º Opção);	75
Gráfico 13	Condições para trabalhar com melhor qualidade (2º Opção);	76
Gráfico 14	Autoavaliação dos empregados sobre a qualidade do trabalho.	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Faixa etária da amostra de empregados das empresas terceirizadas;	55
Tabela 2	Nível de escolaridade da amostra;	55
Tabela 3	Situação atual de estudo da amostra;	56
Tabela 4	Tempo de ingresso da amostra, no mercado de trabalho;	56
Tabela 5	Tempo de trabalho da amostra como instalador de tv;	57
Tabela 6	Salário recebido pela amostra, como instalador de tv;	57
Tabela 7	Horas de trabalho da amostra, como instalador de tv;	58
Tabela 8	Opinião da amostra, sobre necessidade de escolaridade para realizar o trabalho de instalação de tv;	58
Tabela 9	Importância da escolaridade para realizar seu trabalho;	59
Tabela 10	Opinião da amostra sobre a Frequência de treinamento a ser oferecido pelas empresas;	61
Tabela 11	Tipo de aprendizagens\capacitação oferecida pela empresa terceirizada;	62
Tabela 12	Importância de treinamento para o serviço;	62
Tabela 13	Opinião da amostra sobre a existência de conhecimentos suficientes para o trabalho;	63
Tabela 14	Motivos apresentados pela amostra de possuir conhecimentos para realizar o trabalho;	64
Tabela 15	Opinião da amostra sobre o que facilita as aprendizagens para o trabalho;	65
Tabela 16	Opinião da amostra sobre o que dificulta; as aprendizagens para o trabalho;	66
Tabela 17	Opinião da amostra sobre a facilidade e dificuldade de executar as mudanças solicitadas pela Net;	68
Tabela 18	Dificuldades em executar as mudanças solicitadas pela Net;	70
Tabela 19	Motivação para executar trabalho com qualidade;	71

Tabela 20	Comportamento adotado na execução do trabalho para ser reconhecido pela empresa;	72
Tabela 21	Fatores que motivam realizar o trabalho;	73
Tabela 22	Fatores que mais desmotivam o trabalho da amostra;	74
Tabela 23	Condições para trabalhar com melhor qualidade;	75
Tabela 24	Auto avaliação dos empregados sobre a qualidade do trabalho;	77
Tabela 25	Saberes/aprendizagens necessários para um trabalho de excelência.	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

GBB

GLOBAL BUSSINES DO BRASIL

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Questionário utilizado na pesquisa.	93
---------	-------------------------------------	----

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	15
1.1 - Introduzindo o objeto de estudo.....	15
1.2 - O panorama da problemática.....	17
1.3 - A problemática de investigação, seus enfoques conceituais, o problema de pesquisa e seus objetivos.....	21
1.4 - Procedimentos metodológicos e técnicos.....	27
1.5 - A pesquisa empírica e seus procedimentos de organização das informações.....	30
2. ENFOQUES TEÓRICOS.....	32
2.1 - A tese teórica.....	32
2.2 - Gestão do conhecimento.....	33
2.2.1 - O conhecimento como vantagem competitiva.....	33
2.3 - Dos recursos organizacionais.....	34
2.4 - Da capacidades de aprendizagem de pessoal.....	34
2.4.1 - Um modelo de gestão de pessoas.....	39
2.5 - Do ato de controlar.....	39
2.6 - Das organizações que aprendem.	39
3.MOTIVAÇÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES.	40
3.1 - Motivação e motivação organizacional.	40
3.2 - As teorias motivacionais aplicadas ao trabalho.	41
3.3 - Aprendizagens.	46
3.4 - Aprendizagens nas organizações.	48
3.4.1 - A excelência nos serviços das organizações prestadoras.	52
4. OS RESULTADOS E DISCUSSÕES.	54
4.1 - Os resultados.	54
4.2 - A discussão dos resultados.	77
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	80
5.1 - Sugestões.	82
6. REFERÊNCIAS.	83
ANEXO.....	86

1. INTRODUÇÃO.

1.1 - Introduzindo o objeto de estudo.

Esta dissertação de mestrado tem como foco de estudo as motivações e as aprendizagens dos empregados de empresas terceirizadas de telecomunicações que operam a serviço da NET, em João Pessoa, Paraíba, Brasil. Trata-se de um estudo que buscou dar continuidade e aprimoramento a minha monografia de graduação denominada Estruturação para Mapeamento de Processo, realizada no curso de Administração de Empresas na Universidade Federal da Paraíba, no ano de 2011. Na realização deste estudo, o principal enfoque foi a empresa GLOBAL BUSSINES DO BRASIL (GBB), microempresa familiar que naquela ocasião operava no mercado há dezessete anos, tendo como atividade principal a prestação de serviços no segmento de telecomunicação, serviço de instalações de Tv, internet e telefonia por assinatura no município de João Pessoa e Cabedelo.

Naquela ocasião, o interesse foi descrever todas as funções desenvolvidas pela GBB com vistas mapear e organizar os processos de trabalho, elencando suas principais facilidades e dificuldades. Mesmo quando o estudo tenha sido situado em um estudo de caso, se chegou à conclusão de que as organizações contemporâneas, constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, financeiro, estrutural e tecnológico, etc.), requer aprendizagens para as melhorias de seus processos de informação e para o aprimoramento dos seus objetivos, crescimento, competitividade e sustentabilidade, devido às rápidas mudanças tecnológicas no segmento de telecomunicação. Sem existir aprendizagens, isto proveniente de treinamentos ou das próprias experiências, as empresas não se sustentam no mundo cambiante com consequência para os trabalhadores.

As conclusões da investigação me ofereceu possibilidades de melhor observar o comportamento da organização estudada: a gestão e seus empregados. Percebi, por exemplo, que os empregados da empresa executora comumente resistia as novas aprendizagens que eram requeridas.

Como gestor e vivenciando na rotina diária essa situação, mas agora melhor fundamentado pelos dados da minha monografia, comecei a refletir sobre o que pode ocasionar essa situação. Considerei que isso ocorria, talvez, devido à baixa escolarização e/ou qualificação desses empregados, ou devido as capacitações oferecida pelas empresas (seja a matriz e a terceirizada). Mas, também, poderia ocorrer devido fatores relacionados com as motivações dos empregados.

Essa falta de motivação para aprender ou para executar o trabalho conforme o solicitado, também poderia ser causada pelo tipo de qualificação oferecida pelas empresas, pelas condições individuais de escolaridade do empregado, pelas condições de assimilar os ensinamentos, ou por fatores relacionados com o tipo de trabalho executado.

Já não é novidade que o atual mundo globalizado, do conhecimento e da informação exige das pessoas, dos trabalhadores, em particular, um maior nível de escolaridade, de maior qualificação para o trabalho. Mesmo quando o tipo de trabalho desse instalador não exija um alto grau de escolaridade, uma vez que basta a organização fornecer informações básicas sobre o que o "aprendiz", necessita saber para realizar a tarefa, em geral acompanhado de uma pessoa mais experiente, há necessidades de aprendizagens.

Realmente, com o mercado de Tv por assinatura em expansão, os avanços de conhecimentos e de informações interligadas em rede e em tempo real, propiciadas pelas tecnologias das comunicações, geram constantes inovações e novas demandas em todos os espaços da sociedade. Nenhum indivíduo, instituição social ou organização se isenta de sofrer as influências dos novos formatos, das exigências ou necessidades.

Assim as tecnologias em uso e suas inovações, se por um lado facilita o trabalho produtivo e a rotina dos próprios empregados; se propicia ampliar as inovações e competições, por outro lado, criam outras dificuldades e exigências, ampliando cobranças de formação e de aprendizagens contínuas relacionadas com a linha de produção, gestão das atividades produtivas na formação dos recursos humanos.

Assim as organizações que se dedicam ao ramo das comunicações que oferecem, por exemplo, os serviços de tv, internet e telefonia por assinatura, é, ao mesmo tempo, produtora e beneficiada e dependentes das tecnologias avançadas. E, no caso específico desse tipo de trabalho de instalação, as organizações ou pessoas envolvidas com o processo produtivo são cada dia mais requisitadas a mudar seus processos de trabalho sejam para consolidar ou dar sustentabilidade aos empreendimentos econômicos ou para assegurar o trabalho em um mundo sem emprego.

Para se ter uma ideia da dimensão do problema, quando comecei a trabalhar com esse tema, contávamos com cerca de 110 instaladores distribuídos em cinco empresas. A maioria deles não dispunha de maior escolaridade ou de qualificação para esse tipo de trabalho. Atualmente, devido a diferentes fatores provocados pela crise do trabalho, uma das empresas fechou e as demais sobreviventes foram obrigadas a reduzir seus quadros de empregados. No universo dessas organizações existe, hoje, cerca de 40 empregados. Os que permaneceram foram aqueles que oferecem mais produtividade e se mostra mais apto para atender as

demandas que vão surgindo.

Esses conhecimentos, oriundo dos meus conhecimentos acadêmicos e de gestor e considerando a minha necessidade de melhor aprender sobre os processos de trabalho relacionados com as organizações onde atuo decidi nesta nova etapa da minha formação, agora em nível de mestrado, obter novas informações, desta feita relacionada com as aprendizagens e motivações dos empregados para o trabalho.

A ideia é, através de novas informações oriundas dessa pesquisa, possuir mais elementos para organizar o quadro de rotina da empresa, possibilitando melhorar as condições de trabalho dos empregados, atender ao que nos solicita a empresa que me terceiriza - a NET, e possibilitar mais condições de sustentabilidade tanto a minha empresa a GBB como as demais que atuam neste mesmo setor.

1.2 – O panorama da problemática.

O aperfeiçoamento dos serviços de comunicação e telecomunicação, possibilitou diminuir o tempo das linhas de processos produtivos e de serviços, baixar os custos dos serviços de comunicações e interligar o mundo inteiro. Também tornou acessíveis as informações para qualquer tipo de pessoa, seja fornecedor, seja cliente. Em contrapartida, as empresas que atuam diretamente nestas atividades oferecendo serviços, pelas características e volumes das demandas, já não conseguem concentrar em si todas as tarefas necessárias ao desempenho das suas ofertas, tornando-se “dependentes” de outras empresas para executar parte das tarefas inerentes a sua missão e atribuições.

Este é o caso da NET, empresa do segmento de telecomunicações e fornecedora de todos os serviços acima mencionados. Esta organização, para se adequar as novidades em constante evolução e as demandas do mercado e da clientela, tem que recorrer a outras empresas prestadoras de serviços técnicos, que se dedicam a instalar esses serviços.

São essas, as denominadas empresas terceirizadas de telecomunicações, que se tornam responsáveis por executar os serviços de terceirização, uma prática do recente mundo do trabalho e relacionada com a subcontratação. Essas empresas, configura-se como uma organização estrutural - seja ela pública ou privada – com vistas executar serviços que, originalmente, deveria ser executada pela organização legitimamente responsável pela tarefa que o identifica.

Trata-se, portanto, de um sistema de trabalho que permite a uma organização transferir a outra organização o desenvolvimento de atividades relacionadas com as atividades-meio, para

dispor de maiores condições de executar a sua atividade fim. Isto significa a redução da sua estrutura operacional e dos custos.

As opiniões sobre o sistema de terceirização e sobre as suas vantagens são diferentes. Existem grupos que defendem que a terceirização possibilita um avanço em termo de liberdade empreendedora, flexibilizando legislação trabalhistas rígidas, como é o caso da legislação brasileira e, também, possibilitando mercado de trabalho formal para muitas pessoas que costumam trabalhar na informalidade, garantindo maior segurança e salário ao trabalhador. Outros, entretanto, alegam que a terceirização afeta aos terceirizados, que trabalham em condições mais precárias, que gera diferenciações no âmbito das empresas que adotam os dois tipos de empregados - os permanentes e os terceirizados; que gera conflitos, aumenta a rotatividade de mão de obra e os níveis de desemprego. Também, alegam que, com frequência, diminui e mascara as garantias dos trabalhadores, por não existir normas protetoras

A NET, ao terceirizar parte dos seus serviços, presta um serviço ao cliente de maneira econômica e rápida, evitando maiores gastos e problemas com os processos mais trabalhosos relacionados com a oferta dos serviços demandados, como a instalação de equipamentos. Em João Pessoa, PB, existem, atualmente, quatro empresas terceirizadas destinadas a para executar esses serviços de telecomunicação, chamadas de empresas parceiras. São elas: GLOBAL, JCB, VIACOM, ELLETROSEG.

Estas empresas terceirizadas pela NET são, em realidade, aquelas que se responsabilizam por todas as mudanças que ocorrem nos processos produtivos, relacionados com este tipo de oferta de serviço, no âmbito das comunicações/telecomunicações, processadas em âmbito global. Cabem a elas a contratação e formação de todo o recurso humano necessário para implantar os serviços de infraestrutura necessária para a oferta dos serviços inerentes a NET.

São essas terceirizadas quem contratam formalmente os empregados, se responsabilizam por todas as formalidades e requisitos trabalhistas, assumem os riscos trabalhista e quem os prepara para a rotina de trabalho. Lidar com a contratação de uma equipe de instaladores, sua formação e seu acompanhamento é tarefa bastante complexa, pois a maioria dos empregados contratados não possui maior escolaridade, qualificação ou experiência para os serviços requeridos. Apresentam, além do mais, comportamentos variáveis: em geral se motivam ou se desmotivam com as funções contratadas, conforme seus interesses pessoais, seus valores, suas crenças e necessidades mais urgentes.

Entretanto, sempre é requerida pela NET que os serviços contratados sejam desempenhados com eficiência, eficácia, seguindo as mudanças que vão sendo processadas e

as exigências de qualidade. Ora, esta é uma situação esdrúxulas, em se tratando das empresas de instalação que prestam serviço a NET, pois tanto as empresas parceiras como os empregados vivenciam situações de precariedade, inseguranças e instabilidades.

No caso das empresas, estas terão que, diariamente, conviver e acompanhar as mudanças repentinas que ocorrem no âmbito da Net ou de empresas similares para poder adequar os seus processos de rotina de trabalho e preparar as suas equipes. Isto se torna mais complexo, em virtude da sazonalidade no fluxo de instalações durante o decorrer do ano, aliando-se ainda os imprevistos decorrentes de vários fatores políticos e econômicos que ocorrem no âmbito do mundo, do Brasil e de João Pessoa/Cabedelo.

Constantemente o procedimento de mobilizar e desmobilizar equipes de maneira cíclica para atender a quantidade de solicitações de clientes segundo a quantidade de equipes disponíveis, exige das empresas terceirizadas, diários procedimentos: encontrar mão-de-obra, contratar, treinar e qualificar tecnicamente a equipe para realizar instalações de pacotes de serviços - os combos - ou modificar os anteriores, atendendo as exigências dos antigos e dos novos clientes que já se encontram prospectados pelo setor comercial da contratante. Em toda essa rotina a NET monitora e fiscaliza os serviços, sendo exigido padrões de qualidade nos serviços prestados, medidos através de indicadores de objetivos de qualidade.

Os objetivos da qualidade referem-se à política da organização, ou seja, ao que a organização traça como sua meta de qualidade para ser aplicada nos processos de serviços prestados. Estes objetivos, medidos e quantificados através de indicadores específicos, devem acompanhar uma meta particular, com vistas informar o nível de sucesso ou fracasso na operacionalização do processo e a qualidade dos produtos (Fischmann & Zilber, 1999, Takashina & Flores, 1996)

Os indicadores, são tidos como estratégias capazes de mensurar um determinado fenômeno, ou melhor, os resultados de dada ação. Os bons resultado dessa medição nos remete ao que se considera como indicadores de qualidade. Estes, tanto quantitativos como qualitativos podem ser entendidos como formas ou representações de medidas e, quando aplicados às rotinas de serviço para medir qualidade, servem como uma ferramenta de gestão para o controle, monitoramento e avaliação dos produtos ou tarefas executadas.

Os indicadores qualitativos são geralmente obtidos através de informações fornecidas por questionários ou entrevistas, ou outra forma de se coletar dados. Os indicadores quantitativos medem, por sua vez, tempo, quantidade de produtos/serviços, número de informações etc. (Brucke & Brucke, 1994).

Apesar de que existam, para cada situação, tipos específicos de indicadores, este

apresentam em sua generalidade, as seguintes características: Relevância (mede o que importa ou se refere a qualidade da produção), simplicidade (destinados a serem aplicados na organização dos instrumentos de medição, quanto em suas análises), abrangência (capaz de cobrir parcela significativa do fenômeno em medição), comparável (possibilita acompanhar o histórico de medições anteriores ou os resultados de outras empresas) e de baixo custo (possibilita a relação custo e benefício da medição).

Uma das exigências racionais na utilização dos indicadores de qualidade se relaciona com a quantidade e a qualidade das informações coletadas, servindo de base para as avaliações gerenciais e as tomadas de decisões. Como as rotinas de trabalhos são dinâmicas e mudam com muita frequência, cabe aos gerentes utilizar os resultados da medição dos processos produtivos para avaliar os procedimentos produzidos e, se necessário, mudar a cultura organizacional da empresa, baseando-se nos resultados fornecidos por esses indicadores.

No caso da NET, dada a constante mudança de orientações para as rotinas de trabalho, os gestores das parceiras se vêm obrigados a alinhar diariamente os processos produtivos com a realidade diária, uma vez que não existe uma volumetria fixa de contratos diários por equipes, ou seja um volume constante de demandas e serviços, mas, sim, uma média.

Existem três situações de volumetria que podem ocorrer nos dias correntes relacionados à quantidade de contratos demandados x equipes para cada parceira;

- 1) volumetria adequada para quantidade de equipes;
- 2) volumetria baixa para quantidade de equipes;
- 3) volumetria alta para a quantidade de equipes.

Uma volumetria adequada é aquela que ocorre quando as equipes recebem contratos suficientes para execução dentro das janelas de agendamentos optadas pelo cliente (manhã ou tarde). A volumetria baixa se dá quando a empresa parceira recebe da NET poucos contratos, não compensando financeiramente, neste dia de trabalho, liberar todas as equipes de instalação para o processo de execuções solicitado. A volumetria alta ocorre quando os contratos previstos para serem executados no dia são superiores às condições de trabalho da empresa parceira. Neste caso, pelo volume de solicitação, as tarefas dificilmente serão executados dentro das janelas de atendimento, ou seja, dentro do tempo previsto para que o serviço seja executado com qualidade. Assim, se por um lado para a parceira pode ser viável executar todos os contratos, por outro, pelas medições, os seus resultados incidirão negativamente nos indicadores de desempenho e avaliação de qualidade NET.

O conjunto desses procedimentos significa a existência da necessidade de aprender e de se adequar aos desafios diários e às constantes mudanças de procedimentos e normas; de se

planejar e de se tentar convencer o trabalhador de suas responsabilidades. Nem sempre é fácil essa comunicação triangular entre a empresa contratante, a terceirizada que o emprega e o trabalhador. Sempre existe a necessidade de diálogos e tentativas de convencimentos tanto para o gerente da terceirizada como para o empregado, sobre a necessidade de contínuas mudanças rotineiras para a sustentabilidade da terceirizada e do emprego do próprio empregado.

Dito de outro modo, devido às constantes mudanças, as parceiras têm a necessidade de se organizar como um todo. O gerente geral tem que aprender as novas orientações e mudanças para ser capaz de organizar as novas rotinas para orientar com bom conhecimento técnico específico, competente e qualificado, aos trabalhadores que entram ou que já estão trabalhando.

São estas orientações adquiridas pelos trabalhadores, aqui denominadas de *aprendizagens* que reorientam um ciclo processual de trabalho. Deve-se reconhecer que toda aprendizagem envolve uma estratégia motivacional. Neste caso específico, essa motivação vem relacionada com disposição do empregado para aprender. Também pode significar a existência de fatores capazes de quebrar ou de diminuir a resistência dos empregados para se adequarem às mudanças. Entende-se que sem motivação não existe aprendizagem, mas, por outro lado, são as aprendizagens que propiciam uma maior garantia de adoção de procedimentos de trabalho voltados para um atendimento perfeito. Resta dizer que os processos de aprendizagens envolvem a todos os integrantes da empresa, do gerente ao instalador, contribuindo para evitar desgaste humano e perdas financeiras.

Por esses motivos nesta tese vamos focar, prioritariamente dois conceitos básicos: Aprendizagens e Motivação. Estes conceitos que organizam o problema de investigação, os objetivos e a metodologia de investigação empírica, serão desenvolvidos nos próximos capítulos dessa investigação.

1.3 - A problemática de investigação, seus enfoques conceituais, o problema de pesquisa e seus objetivos.

Já não é novidade que cresce no mundo do trabalho a exigência de pessoas com maior nível de escolaridade e qualificação profissional; que poucas são as empresas que admitem pessoas que não dispõem do ensino médio ou superior.

Até onde indica a literatura, compreende-se como qualificação um tipo de preparação oferecida ao trabalhador e diretamente relacionada com o mercado de trabalho. Essa qualificação é geralmente ofertada por instituições formalizadas, como escolas, sindicatos,

empresas e associações. A sua finalidade se volta a obtenção de conhecimentos escolares, teóricos, técnicos e operacionais relacionados com a produção de bens e serviços. Mesmo assim, estas aprendizagens não são consideradas como uma formação completa, mas sim um complemento da educação formal. Sua abrangência ocorre em todos os níveis de escolaridade e, dependendo dos objetivos, possui uma maior ou uma menor carga horária de formação.

Existe uma certa confusão entre a compreensão de qualificação e a de capacitação. Entretanto, como já se mencionou a qualificação geralmente se destina a obtenção de maiores conhecimentos em dada atividade ou ramo de trabalho. Já a capacitação trata de preparar o profissional para aplicar seus conhecimentos em determinada área ou atividade de trabalho. A finalidade da capacitação é possibilitar ao empregado o desenvolvimento das suas atividades com autonomia, autoconfiança, segurança e profissionalismo. Isto inclui, também, o desenvolvimento da pessoa ou o crescimento profissional, social e pessoal (Martins, 2010). Neste trabalho, vamos considerar a capacitação como treinamento, uma vez que a perspectiva (ou a necessidade) das empresas terceirizadas é que o instalador seja capacitado\treinado para executar com eficiência e eficácia as atividades que lhe são solicitadas pela NET e pela clientela.

Sabemos que as empresas do mundo globalizado (e inclusive as atuais orientações da literatura organizacional) adotam um discurso sobre a necessidade de, qualquer que seja a organização, dispor de pessoas qualificadas e também capacitadas para executarem com competência suas funções.

Ocorre que em determinadas conjunturas, territórios ou circunstâncias, muitas são as empresas de diferentes ramos de atividades que encontram dificuldades para preencher seus quadros com pessoas portando escolarização ou qualificação necessárias para exercer, com competência, suas funções. Apesar de muitas organizações prepararem seus próprios quadros, a grande maioria não dispõe das condições necessárias para qualificar ou capacitar os seus recursos humanos, aproveitando o que se apresenta como concreto, mas assumindo o risco de enfrentar uma série de problemas relacionados com essa falta de preparação. Outras vezes, a especificidade do serviço não oferece as condições concretas para maior ou melhor preparação dos seus quadros.

Este é o caso das empresas instaladoras de TV que operam em João Pessoa. Em primeiro lugar, não existem cursos profissionalizantes voltados para o setor de instalação que possibilitem dotar pessoa com os conhecimentos teóricos e práticos específicos para o ramo. Segundo, estas empresas por possuírem seu capital financeiro limitado, geralmente são obrigadas a buscarem pessoas sem o necessário conhecimento específico. Com isso, se sujeitam

a contratar trabalhadores inexperientes e sem qualificação, aprendendo na prática e na cotidianidade as suas atividades. Esses empregados sem níveis de escolaridade suficiente e sem preparação técnica adequada, na maioria dos casos começam a trabalhar através de expedientes de acertos e erros. Raramente essas pessoas se submetem a uma capacitação que lhes garanta maior conhecimento e segurança na execução da rotina de trabalho.

É bem verdade que se parte do suposto que, para esse tipo de trabalho - os serviços de instalações - o empregado das empresas aqui mencionadas não necessita, necessariamente, ter alto grau de instrução ou escolaridade, uma vez que basta a organização propiciar informações básicas para que o “aprendiz”, acompanhado de uma segunda pessoa mais experiente, realize suas tarefas.

A ideia que vigora é a de que, para a execução das tarefas solicitadas, isso dentro dos critérios mínimos de qualidade, basta o empregado ter interesse para aprender e motivação para trabalhar. Acredita-se, portanto, que para o empregado executar os serviços atendendo aos indicadores estabelecidos pela NET, deve existir uma relação direta entre aprendizagem e motivação.

A palavra motivação, oriunda do latim, *movere*, mover, refere-se, em geral, a condição que leva o indivíduo a seguir certa direção, quase sempre orientado por um objetivo. Trata-se de uma ação relacionada com o comportamento, sendo estudada pela psicologia, pela etologia e por outras ciências humanas. O estudo das motivações trata de encontrar respostas ou explicações sobre os fenômenos que possibilitam pessoas – e animais – terem determinados comportamentos e escolhas.

Para Robbins (2009), a motivação é um fenômeno estabelecido entre o indivíduo e a situação enfrentada, se processando em diferentes níveis. Isto significa que o nível de motivação varia tanto de indivíduo para indivíduo, como de circunstância. A motivação do indivíduo é variável dependendo do contexto ou situação apresentada.

Estou entendendo a motivação como a força propulsora (desejo) capaz de impulsionar aprendizagens ou novas aprendizagens. Quando se relaciona trabalho, motivação e aprendizagem surge uma variável interveniente de grande peso, que é a manutenção do emprego. Neste caso a motivação de aprender tenta responder a uma situação de necessidade. No âmbito da motivação para o trabalho, o nível de modificação das rotinas estabelecidas pode determinar a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar o objetivo ou meta pretendida pela empresa contratante. Entende-se que pessoas com alto nível de motivação são capazes de persistir na realização das suas tarefas até atingir os objetivos.

Quando se trata da motivação para o trabalho, segundo Bergamini (2008), existem

fatores motivacionais (motivos), que concorrem para motivar os empregados relacionados com as questões salariais ou a aquisição de bens materiais. Entretanto, segundo o referido autor, na medida em que esses objetivos são satisfeitos a motivação deixa de existir, sendo necessário existirem outras necessidades como as psicológicas, por exemplo, para que esta seja mantida. A manutenção da motivação tende a possibilitar maior desempenho e de forma duradoura.

Por isso, a empresa necessita ter conhecimento das motivações. Isto é, dos motivos que impulsionam o trabalhador a desempenhar com eficiência, eficácia e até com alegria o seu trabalho. Baseando-se nestes conhecimentos, fica mais fácil para a empresa organizar um planejamento, onde se inclua estratégias para que os empregados permaneçam motivados. Outros aspectos importante para a empresa mapear o nível de satisfação do empregado com a empresa e com o trabalho é ter uma forma de acompanhamento que lhe possibilite conhecer os motivos de ingresso, saída ou de demissões de empregados. Esse mapeamento pode sinalizar problemas decorrentes da falta de motivação, do desinteresse ou de negligência no trabalho

A minha experiência como gestor de uma empresa de instalação à serviço da NET vem demonstrando que, ao longo de mais de 10 anos, grande parte dos instaladores de tv por assinatura, parecem muito motivados, ainda nos primeiros treinamentos e na execução das primeiras tarefas. Essas pessoas, no após passar o tempo de experiência, começam a melhorar a sua qualidade de vida, comprando carros, motos, casa própria etc. e até mesmo organizando outros projetos pessoais.

Se por um lado isso é reconhecido como um fator motivacional para o trabalho, por outro lado, após algum tempo, se torna fator de desmotivação, uma vez que os compromissos assumidos comprometem boa parte do seu salário para as aquisições tão sonhadas. Isso, muitas vezes, provoca desmotivação no sujeito, afetando, até mesmo, aqueles que não estão vivenciando essa situação.

Com efeito, as lamentações e reclamações sobre o esforço efetuando no serviço e o salário recebido parecer contagiar toda a equipe organizada. Quando se junta o medo das mudanças nos procedimentos e os problemas familiares, mais uma vez a empresa tem que aprender a lidar com os mais variados tipos de situações de desmotivação entre seus empregados.

A crise política e financeira vivenciada no mercado brasileiro, onde as empresas tentam produzir mais com menos recursos financeiros e humanos, pode funcionar como fator de motivação ou, ao contrário, desmotivar o empregado, devido ao medo de ser despedido inesperadamente.

As empresas terceirizadas que trabalham para a NET realizando instalações, geralmente

se submetem a trabalhar em situações de instabilidades, enfrentam mudanças no seu planejamento e cortes financeiros. Assim, essa situação de instabilidade da terceirizada se reflete na motivação dos seus empregados que, com muita frequência, preocupados com a sua situação, tendem a planejar outras possibilidades de trabalho, caso venham a perder o emprego.

A empresa terceirizada e seus empregados vivem em constantes inseguranças, pois também são submetidos a uma feroz competição pelas empresas concorrentes. Cada companhia disputa ferozmente cada prospecção para suas bases de clientes, de maneira a passar os mais variados tipos de tecnologias em seus produtos e serviços. Diante da concorrência as empresas, para manter-se atuando no mercado, necessitam ofertar os seus produtos com níveis de qualidade, isso segundo as exigências, as necessidades e a acessibilidade econômica dos clientes. A equação formulada para todo tipo de clientes é a seguinte: “produto x preço x qualidade do serviço”. Cada terceirizada tem que conhecer o produto, vender o produto e instalar o produto segundo as determinações da NET e as exigências dos clientes.

Atualmente, o grupo AMERICAN MOVEEL é detentor das empresas EMBRATEL, CLARO e NET, serviços de telecomunicações. Por sua vez a NET firma contratos de terceirização com a GBB, VIA.COM, ELLETROSEG e a JCB para que essas empresas instalem seus produtos em João Pessoa e Cabedelo.

Como já se mencionou antes, o contrato de terceirização exige das terceirizadas organização de um espaço de tempo estabelecido pela NET (janelas de atendimento) dividido por turnos (manhã e tarde) para o monitoramento da demanda de instalações diárias. Estes atendimentos são medidos por indicadores, sendo avaliados por vários fatores (atendimento dentro da janela de horário previsto, revisitas, produtividade, garantia de instalações, controles de qualidade e certificações individuais dos instaladores). Como não se conhece nenhuma instituição que ofereça uma qualificação específica para esse tipo de trabalho de instalação, seja ela pública ou privada, todo o processo de aprendizagem para a execução dessas tarefas ocorre através de treinamentos oferecidos por essas empresas prestadoras de serviços e das experiências dos empregados. Assim, pode-se dizer que estas prestadoras de serviço atuam como instituições formadoras que possibilitam aprendizagens aos indivíduos a elas vinculados.

Como o mercado muda com muita frequência, as empresas prestadoras de serviço através dos seus gerentes são obrigadas a se submeter a constantes aprendizagens para melhor se situar no mercado, desempenhar as suas funções e, paralelamente, reproduzir essas aprendizagens, qualificando os seus trabalhadores. A expectativa de empresas como a Net é que os trabalhadores das prestadoras de serviço possuam uma qualificação ou capacitação que lhes capacitem a realizar as suas tarefas de instalação *com os níveis de excelência* determinados

pela NET, acompanhando as mudanças que ocorrem na matriz e, ao mesmo tempo, satisfazendo às demandas e necessidades dos clientes, como já foi dito. Ocorre que nem sempre as pessoas que realizam o trabalho de instalação - os instaladores – conseguem atender essas exigências.

Considera-se que essa defasagem entre as necessidade do trabalho, as expectativas/exigências das empresas e a concretização das mesmas ocorrem, na maioria das vezes, porque esses instaladores não possuem um nível de escolaridade capaz de lhes propiciar maiores conhecimentos sobre como deve ser elaboradas as mudanças ou porque estes não possuem a qualificação profissional ou preparação específica para esse tipo de trabalho, ou porque se sentem desmotivados para o exercício das tarefas.

Apesar da importância da escolaridade e da qualificação, existem pessoas que independentemente desses requisitos se adaptam com maior facilidade às mudanças requerida por suas funções. Isso não significa que não exista um processo de aprendizagem, quase sempre propiciada pela experiência adquirida nas rotinas de serviço. Se por um lado, tal ideia nos leva a supor que não se pode atribuir à adaptação as novas aprendizagens apenas à escolaridade e a qualificação; por outro não se nega a importância da escolarização para uma melhor apreensão e reflexão sobre as tarefas que são solicitadas. De todo modo, como gestor envolvido diariamente com esses trabalhadores, venho observando existirem pessoas com nível de escolaridade médio e até superior, que não demonstram as habilidades e competências necessárias para o desempenho da função requerida, enquanto outros com menos escolaridade são capazes de atender mais prontamente as solicitações.

Isso me leva a supor que apesar da importância da escolaridade e/ou da qualificação para o bom desempenho profissional, esta deve vir aliada a outros critérios, como é o caso da motivação. Por isso estou supondo que as aprendizagens voltadas para o desempenho profissional com qualidade mantem uma relação direta tanto com o nível de escolaridade do indivíduo, como, sobretudo, com a sua motivação. Que a motivação atua como um importante fator para o indivíduo aprender (Dutra, 2013). Também estendo como Bergamini (1997), que a motivação atua como força propulsora (desejo) para uma pessoa alcançar determinada meta relacionada com novas aprendizagens requeridas, neste caso para o trabalho e até mesmo para a manutenção do emprego. Trata-se, portanto, de uma tentativa de resposta a uma situação de necessidade. Assim, estamos considerando que a motivação atua como um importante fator para que o empregado aprenda a executar sua rotina de trabalho com qualidade.

No caso dos instaladores que trabalham para a terceirizadas/NET, mesmo quando a manutenção do trabalho (sobretudo quando considerando a crise do emprego), seja um fator de motivação para as aprendizagens e para a qualidade do serviço, estes, nem sempre, demonstram

suficiente motivação para aprender e apreender o que lhes são exigidos na rotina de serviço. Deve-se considerar que os serviços executados fora dos padrões exigidos ocasiona prejuízo tanto a imagem dos produtos da NET como da empresa prestadora de serviço, e coloca em risco a própria permanência do trabalhador no serviço, como já comentado.

Por isso estes argumentos, pautados na literatura, nas minhas impressões e experiências como gestor me encaminham para investigar a relação entre escolaridade e aprendizagens, enfatizando as condições ou circunstâncias capazes de motivar o empregado para o desempenho do que lhe é solicitado e esperado na sua rotina de trabalho. Isto, com vistas oferecer a NET e as empresas terceirizadas respostas e subsídios mais sólidos relacionados com estratégias organizacionais dos recursos humanos. Em outras palavras, *qual o perfil educacional desses empregados? Será que o nível de escolaridade está relacionado com a sua motivação para o trabalho? Que fatores possibilitam aprendizagens para os trabalhadores das empresas terceirizadas executarem as suas rotinas de trabalho com excelência requerida? Quais os principais fatores que propiciam (ou não) a motivação para o trabalho?*

Estas questões de investigação propiciam a formulação dos **objetivos geral e específico**.

Objetivo Geral:

Identificar e analisar as opiniões dos empregados das empresas parceiras da NET em João Pessoa, PB, sobre as suas rotinas de trabalho e suas motivações para executarem com os níveis de qualidade requerido os serviços que são solicitados (instalações de equipamentos).

Objetivos Específicos

- a) Identificar as condições educativas e de trabalho dos empregados das empresas NEWTEC, VIACOM, JCB parceiras da NET em João Pessoa, Pb;
- b) Verificar a opinião dos empregados sobre as dificuldades e facilidades para executar a rotina de trabalho;
- c) Averiguar as motivações e desmotivações dos empregados para executar o trabalho de instalador;
- d) Identificar sob a ótica dos empregados, as condições necessárias para executar o serviço com critérios de excelência.

1.4 procedimentos metodológicos e técnicos.

I – A abordagem metodológica e analítica;

Esta investigação que tem como foco as práticas de trabalho, organiza suas questões teóricas e empíricas com base nas categorias Escolaridade, Aprendizagens e Motivação. Trata-

se de um estudo que envolve de forma imbricada, a sociologia do trabalho, a pedagogia, a psicologia e a administração. Mesmo assim, não se trata de um estudo relacional ou analítico, mas de um estudo exploratório e descritivo.

É exploratório, não porque se desconhecesse o fenômeno em sua aplicação, mas, porque não se conhecia estudos anteriores específicos sobre o assunto capaz de oferecer maiores subsídios para as análises. Este é um dos motivos porque há necessidades de melhor explorar informações e conhecimentos sistematizados sobre o tema.

Em outras palavras, o estudo explorou a realidade empírica e após organizar e sistematizar os dados coletados, tratou de descrever e interpretar o fenômeno pesquisado, apoiando-se nas categorias de análise (Gil, 2008, p. 27-28).

Ele, também, é descritivo. Não existe preocupação em confirmar ou testar hipóteses, mas em obter informações acerca das representações dos empregados que vivenciam, na prática, situações relacionadas com as atuais exigências do trabalho e da produção.

Através de variáveis e indicadores se tentou oferecer respostas ao problema e aos objetivos capazes de servirem como elementos de reflexão sobre as rotinas de trabalho e as práticas de gestão. Para tanto, com base nas teorias e orientações relativas ao trabalho científico e baseando-se em suas categorias analíticas, se procurou perceber, com certo cuidado, como o fenômeno em estudo era compreendido e explicado através das opiniões e percepções dos empregados diretamente envolvidos com o estudo (Thomas; Nelson; Silverman, 2007).

Sendo um estudo exploratório e preliminar, é possível que as suas evidências empíricas e conclusões não se apliquem em empresas que tenham outra natureza ou configurações, fugindo ao que se espera de alguns trabalhos científicos. Isso não invalida que seus resultados possam servir de subsídios para outros estudos (Collis, 2005, Gil, 1999) ou de referência para empresas que apresentem características semelhantes àquelas estudadas. Também, pode servir para a réplica, adoção ou adaptação (até mesmo para a refutação) de outros estudos que coincidam com esse assunto.

II - Sujeitos da pesquisa e Amostra;

Os sujeitos do estudo foram os empregados das empresas instaladoras que, no momento da investigação empírica, final de 2016, trabalhavam para as empresas prestando serviços a NET, em João Pessoa - PB, no conjunto das quatro empresas terceiradas. Uma das empresas colocou dificuldades para a coleta sendo excluída.

O número variável de empregado em cada uma das empresas selecionadas, depende

do fluxo e demanda de trabalho solicitada pela NET. Na ocasião da coleta existia uma média fixa de, aproximadamente, 10 a 12 empregados por empresa, o que soma um total de cerca de 40 pessoas. A seleção da amostra foi feita de forma casual (com quem estava disponível no período da coleta). Apesar de não se utilizar com o critério a intencionalidade, para se ter assegurada a diversidade das condições de escolaridade dos depoentes, considerando ser esta uma variável de controle, a quantidade da amostra em si, assegurou esse requisito. Isso permitiu representar a diversidade da população, garantindo a qualidade das informações pretendidas dentro de uma margem de informações mais seguras e aceitáveis (SIENA, 2007, p. 101).

III – Modelos de Instrumentos de coleta e organização;

A pesquisa empírica foi processada através do questionário, organizado com 44 questões fechada e abertas, essas questões consideraram os requisitos dos objetivos específicos e foram organizadas em quatro categorias para as observações empíricas:

1. Perfil socioeducativo e laboral dos empregados;
2. As dificuldades e facilidades para executar os serviços;
3. As motivações para o trabalho;
4. Os saberes necessários para executar com qualidade os serviços de instalação.

As questões fechadas tiveram a forma dicotômica (sim/não), de múltiplas escolhas (conjunto de respostas para escolha(s), e classificação (eleição de algumas respostas por ordem de prioridade)). As questões abertas, de natureza mais subjetiva e reflexiva, tratou de explorar e desvendar aspectos desconhecidos ou de aprofundar informações relacionadas com os objetivos/categorias da investigação. A ideia foi de permitir ao entrevistado expressar-se sobre o assunto de forma livre, mas sem fugir do foco da investigação.

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi feito um pré-teste com vistas a avaliar a qualidade do instrumento no que tange ao seu formato, ao número, a clareza e a pertinência teórica e metodológica das perguntas. O resultado desse pré-teste é o que passaremos a relatar em seguida.

IV – O pré-teste do questionário.

O pré-teste foi realizado com quatro empregados vinculados a uma única empresa. O instrumento utilizado no pré-teste, composto de 44 questões, fechadas, de múltiplas escolhas ou de complementação de informação e ainda, questões abertas, mostrou a fragilidade da sua

organização e a necessidade de rever o instrumento. Isto, para tornar as questões mais claras e específicas.

Algumas questões fechadas, que requeriam serem complementadas com respostas subjetivas foram prejudicadas. Alguns informantes assinalaram, indiscriminadamente, mais de uma opção, deixando em branco a alternativa subjetiva. As questões abertas não foram respondidas ou contempladas com respostas aligeiradas, imprecisas, indefinidas ou inexpressivas. Tudo isso indicou a necessidade de reformular o instrumento, fechando a maioria das questões e tornando-as mais operacionais e objetivas. Também se viu a necessidade de sensibilizar o entrevistado para responder com maior cuidado as questões pois, aparentemente, o questionário foi respondido de forma rápida e sem muito cuidado com as respostas.

Esse comportamento do informante com o instrumento de pesquisa empírica prejudica a qualidade da informações e a montagem e análise da realidade empírica. O tempo médio de resposta foi de 7 minutos, oscilando entre 12 (o tempo mínimo) e 5 (o tempo máximo).

1.5 - A pesquisa empírica e seus procedimentos de organização das informações.

I – A Coleta de dados definitiva;

Para a coleta definitiva dos dados depois da formatação final do questionário com 42 questões, foi escolhido três empresas com área de abrangência na cidade de João Pessoa onde pôr fim o mesmo foi aplicado com 40 empregados. A aplicação se realizou pela manhã, quando estes chegavam nas empresas para iniciar os trabalhos. A proposta foi explicada a cada grupo, como também o questionário e as questões que deveriam ser respondidas

A grande dificuldade encontrada foi em relação ao tempo livre desses empregados, que dispunham de pouco tempo para iniciar as suas atividades. Após a entrega dos questionários se tratou de verificar se as questões haviam sido respondidas corretamente. Apesar de se constatar questões sem respostas ou com alguns equívocos, estas pessoas já estavam saindo da empresa para realização da sua rotina diária de trabalho, não havendo oportunidades para correções. Na tabulação dos dados empíricos esses casos foram descartadas, sendo prejudicados 11 questionários por não atender a porcentagem mínima de questões respondidas, ou seja 75% dos casos válidos, em sua totalidade. Por isso, os 11 instrumentos foram desprezados e os resultados estão concentrados encima de 29 casos, considerados válidos.

II - A organização dos dados empíricos e sua análise;

A investigação foi realizada através de informações que organizadas em tabelas e gráficos possibilitou análises de dados estatísticos descritivos. É importante esclarecer que nem a organização dos dados e nem a análise se apoiou no método quantitativo no sentido estrito do termo, uma vez que as respostas, tanto da questão de pesquisa como dos objetivos não procuraram verificar a validação de uma teoria ou de uma hipótese através da utilização de procedimentos de sistemas linguísticos estatísticos previamente estruturado e submetido a testagem de variáveis relacionais (Ibáñez, 2014, p. 66). Os dados estatísticos serviram como elementos para explicar o problemas e os objetivos propostos. Os dados coletados, revisados, categorizados e organizados possibilitaram explorar e descrever a realidade social onde se situa essa problemática através da quantificação de diferentes aspectos abordados no questionário (Garcia Ferrando 1994, p. 147. In: Rubio e Varas, 1997, p. 251).

Após a aplicação do questionário se revisou as respostas para verificar as sua qualidade e aplicabilidade, e, em seguida, estas informações foram organizadas e apresentadas estatisticamente através do emprego do programa SSPS (Statical Package for the social Science). Os resultados estatístico descritivos, organizados em tabelas e em gráficos, foram revisados quanto a pertinência com os objetivos. Por fim foram submetidos a comentários conforme a previsão dos objetivos.

As questões abertas não foram respondidas impossibilitando explorar e conhecer, de forma mais detalhada as opiniões dos trabalhadores sobre o assunto. É importante comentar também que, possivelmente o tamanho do questionário, ou seja o número de perguntas formuladas, ainda que tenha sido organizada de forma fechada, tenha prejudicado as respostas e por isso muitas questões ficaram sem respostas.

Talvez a horas prevista para a saída dos instaladores tenha sido também, um dos fatores que prejudicou ao preenchimento do questionário.

II - Analise dos dados;

Inicialmente, foi feito uma descrição sucinta dos principais resultados estatísticos apresentados nas tabela e complementados de forma ilustrativa, em algumas situações com gráficos. A partir dessa descrição dos resultados dos dados empíricos se confrontou algum enfoque de maior relevância para o estudo com a teoria, no subitem denominado de *discussão dos resultados*. A ideia foi possibilitar descrever um quadro mais explicativo sobre a influência

dos processos de aprendizagens formais e não formais e dos tipos de motivação apresentados pelos instaladores na qualidade dos serviços demandados pela empresa de telecomunicação.

III - Estrutura do Trabalho.

Esta dissertação está estruturada, em princípio, por quatro capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução, contendo a justificativa deste tema abordado e sua relevância, contextualização, objetivos e procedimentos metodológicos. O segundo capítulo, de nome a *tese teórica* aborda as principais exigências contemporâneas para o funcionamento das organizações, enfatizando-se os requisitos relacionados com o conhecimento. No terceiro capítulo denominado *motivação e aprendizagem nas organizações* aborda as principais teorias e enfoque relacionados com as motivações, enfatizando as motivações para o trabalho. No quarto capítulo se apresenta os resultados e uma breve discussão sobre os mesmos, baseando-se no enfoque do problema de investigação e no objetivo geral. O quinto e último capítulo é a conclusão e uma pequena sugestão de aplicação do que foi concluído. O sexto capítulo são as referências bibliográficas.

2. ENFOQUES TEÓRICOS.

2.1 – A tese teórica.

As mudanças ocorridas nas novas formas de produzir, propicia novas demandas na clientela exigindo novas formas comportamentais do mercado e das organizações, exigindo novas aprendizagens para as transformações, sobre tudo na cultura da gestão de pessoas. Não se tem como gerenciar a realidade com modelos (ou ferramentas) impróprias aos novos tempos e as novas exigências. Para que os novos modelos de gestão sejam eficientes, eficazes e com efeitos sociais, é preciso que sejam compatíveis com a realidade atual e para isso é necessário aprender a encontrar formas criativas e flexíveis para aprimorar os processos em constantes mudanças. Para este estudo, é necessário levar em consideração das particularidades encontradas dentro das organizações, que, por mais que tenham as mesmas características produtivas, terão diferentes formas de gerenciamento do seu capital financeiro, humano e técnico.

2.2 – Gestão do conhecimento.

O conhecimento é um resultado da aprendizagem, ela envolve toda a sociedade e os interesses que a envolvem, independente dos costumes, das crenças, do grau e gênero, o conhecimento é utilizado através de experiências vividas e postas em prática, e com erros se aperfeiçoa em busca de uma melhoria social emergente.

A constituição do conhecimento humano inicia-se nos primeiros dias de vida, e ao passar do tempo se torna uma necessidade até de sobrevivência social, pois, o conhecimento que se é adquirido ao logo da vida vai traçar o percurso do indivíduo em sua trajetória profissional e de auto sustentação. O conhecimento do indivíduo é sinônimo de instrumento de poder, o que torna a necessidade essencial da gestão deste bem próprio como fonte de decisões pessoais para o seu sucesso.

Na área da administração, a gestão do conhecimento é um tema de muita importância, citada e registrada por vários autores especialistas no assunto. A importância de tocar e atualizar o assunto propicia melhorias contínuas de processos e resultados organizacionais, e de fato, as organizações necessitam adquirir os dados, processar as informações e aprender como renovar seus conhecimentos de maneiras cíclicas e continua em busca de gerir aperfeiçoamentos gerencias, de aprendizagem e de resultados atribuídos a intelectualidade.

2.2.1 - O conhecimento como vantagem competitiva.

Economicamente falando, as organizações em luta a sobreviverem as suas certezas (que são as incertezas), devido as transformações econômicas, políticas, tecnológicas etc., as companhias focam e investem no principal recurso diferencial para concorrer a aceitação positiva no mercado: o conhecimento.

O conhecimento pode ser tratado estrategicamente como uma forma de vantagem competitiva, e, Vasconcelos e Cyrino (2000) abordam esse assunto que condiz sobre a formação de competências nas organizações em ambientes de alta complexidade através das teorias dos processos de mercado e recursos para acentuar os aspectos co-evolutivos nos ambientes de concorrência crescentemente complexa. Para esta citação, reitero que o conhecimento tem que ser tratado de forma dinâmica no ambiente de competitividade evolutiva, uma vez que, as organizações que aprendem têm que abranger uma visão sistêmica de adequar suas aprendizagens, através da criação de novos conhecimentos, da integração desses novos conhecimentos e da proteção desses conhecimentos como fonte de vantagens competitivas

intangíveis.

Ainda sobre Vasconcelos e Cyrino (2000), citam um modelo para capacidade de transformação dinâmica, que, foca estudar as relações de conhecimento humano com os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, em termos de formação, conservação e destruição de recursos.

Para teóricos como Hoskisson, Hitt, Wan, Yiu (1999) promovem a teoria do conhecimento organizacional que se baseia na construção de uma sociedade do conhecimento humanista limitada pela racionalidade econômica, onde as empresas precisam entender a capacidade de absorção, e reconhecer o valor de informações novas internas e externas, assimila-las, adequá-las e aplica-las para fins comerciais.

2.3 – Dos recursos organizacionais.

Para que o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros alcance os objetivos organizacionais previamente estabelecidos pela empresa, de forma eficiente, é necessário utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis. Por isso, CHIAVENATO (2004), cita necessidade de “combinação e aplicação de recursos organizacionais para alcançar objetivos e atingir o desempenho excepcional”.

Recursos organizacionais são os vários meios que as instituições possuem para atingirem seus objetivos. São os bens ou serviços utilizados nas atividades organizacionais.

Sendo assim, podem-se dividir recursos organizacionais em:

- Recursos Físicos ou materiais;
- Recursos Financeiros;
- Recursos Humanos;
- Recursos Administrativos;
- Recursos Mercadológicos.

2.4 - Da capacidades de aprendizagem de pessoal.

O envolvimento das pessoas na execução de suas funções de trabalho, sejam elas unifuncionais, multifuncionais, automatizados ou manuais, são primordiais para um correto funcionamento de um sistema de informação e decisão organizacional. O sistema de organização pessoal organiza e sistematizam todos os tipos de ocorrências, informações, datas,

comentários, ideias, apontamentos em geral, com que usuário se defronta, uma ou mais vezes, a cada instante, de forma inusitadamente metódica e simples, permitindo ao referido usuário a imediata visualização de seus compromissos mensais, semanais, diários, e o registro de quaisquer anotações, bem como o acesso a elas, igualmente com extrema simplificação.

Dutra (2013) enfatiza que as empresas passaram a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. Esse envolvimento e comprometimento passou a ser vital para:

- Produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- Velocidade na internalização de novas tecnologias;
- Otimização da capacidade instalada
- Criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais;
- Velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Ao surgir esse “jogo” de interesse por parte dos trabalhadores, paralelamente também surgiu o interesse da organização em forma de pressão com os seus colaboradores participantes. O mesmo autor citado anteriormente (Dutra 2013, p. 25) informa que essas pressões têm sua principal origem a partir da década de 80, onde se vai cristalizando a importância do ser em detrimento do ter na sociedade ocidental, ao mesmo tempo em que o ambiente que cercam as pessoas vai tornando-se cada vez mais volátil. Digo que esta afirmação significa que, se o envolvimento do colaborador estará cada vez mais comprometido caso ele consiga através de seus esforços verificar vantagens para si próprio que concretizem suas necessidades no presente e no futuro, as organizações em contrapartida também enxergaram a melhor forma de como pressionar o contexto interno para adquirir vantagens produtivas, financeiras, mercadológicas etc.

As mais variadas exigências dos interesses pessoais e coletivos dos colaboradores com as organizações, fez com que no passar dos tempos até a atualidade, as empresas se desempenhem na organização de todos os participantes envolvidos com caminhos que possam ser percorridos e que cada indivíduo exerça papéis importantes de seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Com o passar dos anos até os tempos atuais, as mudanças dos pensamentos gerenciais sobre a transformação do papel dos funcionários estão mais evidentes. Estas mudanças que são totalmente distintas da era industrial e da administração científica passam a idealizar novas filosofias gerenciais, de informações e aprendizagens sobre a suma importância da contribuição

dos colaboradores para/com a organização.

Se por um lado o mercado está em constantes mudanças evolucionárias, por outro lado, as organizações que não se alinharem a novas estratégias dinâmicas subjacentes, serão ultrapassadas pelas concorrentes e engolidas por vorazes demandas de consumo e serviços. Na obra de Kaplan e Norton (1997, p. 131), afirmam que hoje, quase todo o trabalho de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizadas; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação.

Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se veem obrigadas a melhorar continuamente. E, se quiserem crescer além dos níveis atuais de desempenho de serviços, dos clientes e financeiros, não basta obedecer a procedimentos operacionais padronizados estabelecidos pelas elites organizacionais. As ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos colaboradores da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos, na execução dos processos externos e dos clientes da organização, e essas mudanças exigem grande reciclagem dos colaboradores, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais.

Os mesmos autores que foram citados anteriormente, afirmaram que grande parte das organizações traçam objetivos para os colaboradores de uma base comum que se extrai em três medidas essenciais de resultados:

1. Satisfação dos funcionários: O objetivo de satisfação dos colaboradores reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Colaboradores satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria dos serviços prestados aos clientes, este último com grande particularidade de importância, pois em vários casos de empresas prestadoras de serviço, frequentemente, colaboradores menos habilitados e que menos ganham interagem diretamente com os clientes;
2. Retenção dos funcionários: A retenção de funcionários capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo. A teoria subjacente a essa medida é de que a empresa está investindo a longo prazo em seus colaboradores para

quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa. Colaboradores antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades dos clientes. A retenção de colaboradores costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas chave;

3. Produtividade dos funcionários: A produtividade dos colaboradores mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos colaboradores, pela inovação, pela melhoria dos processos internos, pelos serviços prestados externamente e pelos clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos colaboradores e o número de colaboradores utilizados para que esse nível de produção seja alcançado.

Para Bastos, Gondim e Loiola (2004, p.221) a aprendizagem toma lugar de destaque nas teorias psicológicas e constitui um processo amplo e complexo, pois está intimamente relacionada em uma abordagem cognitivista. Enfatiza ainda que essa abordagem explora o tema a partir do entendimento de que o aprender é uma mudança comportamental e atitudinal que envolve os planos afetivo, motor, e cognitivo, relevando os conteúdos, os tipos, os níveis, os métodos, os contextos, as características do aprendiz, os estilos de aprendizagem, as sequências de instrução, assim como as formas de mensuração e avaliação, como componentes fundamentais, que podem funcionar que podem funcionar como fatores facilitadores ou dificultadores da aprendizagem, tanto no plano individual como no coletivo.

A aprendizagem pessoal dentro de organizações pequenas está muito relacionada a forma na qual estas organizações são geridas, suas funcionalidades, a existência cultural, o nível de exigência de instrução, o potencial financeiro, entre outros pilares que irão formar um núcleo de estratégias através das aprendizagens individuais formadoras de capacitações individuais e coletivas para atingir as metas estabelecidas, lideradas e coordenadas por pessoas com maiores desempenhos gerenciais, ou seja, pedagogos organizacionais.

O pedagogo organizacional terá como objetivo estruturar os mais diversos conhecimentos heterogêneos individuais em um conjunto homogêneo para estruturar e reestruturar determinadas áreas problemáticas da organização para novas descobertas e interpretações entre produção, pessoas e máquinas.

Para Senge (2002 p 40) o papel do pedagogo é propiciar é desenvolver para as pessoas um ambiente de aprendizado utilizando cinco disciplinas utilizadas nas organizações aprendentes:

1. **Pensamento sistêmico:** consiste em ações inter-relacionadas conectadas em um mesmo padrão. Voltado para as organizações podemos entendê-la como um sistema (parte contábil, administrativa, produtiva, etc.) que contempla o todo, ao invés de analisarmos como singularidades em busca de soluções problemáticas e desenvolver tal forma de pensamento;
2. **Domínio Pessoal:** significa o comprometimento e a capacidade de aprendizagem de cada indivíduo de forma contínua, de maneira tal que que amplie a visão individual, a concentração das energias, no desenvolvimento de paciência para enxergar a realidade de maneira objetiva. Se nas organizações existe a aprendizagem pessoal e a aprendizagem organizacional, então esta empresa será composta por uma pluralidade disposta em aprender;
3. **Modelos Mentais:** é a maneira como os indivíduos analisam o mundo em suas perspectivas, e agem a partir de sua cultura familiar e social. Dentro da organização a ação de trabalho para o indivíduo deverá formalizar ricos diálogos para que os mesmos façam avaliações de autoanálise, que aprendam a aceitar feedbacks de outros indivíduos, e que possam expor seus pensamentos;
4. **Construção de Visão Compartilhada:** é a divisão de conhecimentos desenvolvida por um líder, que traduz sua visão individual em compartilhamento para um grande grupo. Quando o resultado é positivo, o grupo compartilha objetivos não por obrigação, mas sim por vontade própria. Nas organizações essa disciplina estimula a liderança, o comprometimento e o trabalho em equipe, servem como forma de motivação para que novos objetivos sejam alcançados;
5. **Aprendizagem em equipe:** em diversas formas na qual os grupos desenvolvem capacidades de ação coordenadas, produzem resultados satisfatórios e se desenvolvem individualmente. É preciso haver interação entre o grupo com intuito do surgimento de novas ideias e percepções que provavelmente não teriam isoladamente. Para as organizações as preocupações tem a ver com necessidades de formar equipes com capacidades de aprender como equipes, e não como indivíduos, uma vez que a organização que estará em constante aprendizado coletivo e não setorial.

2.4.1 – Um modelo de gestão de pessoas.

Para Tachizawa, Ferreira E Fortuna (2010) conceituam preliminarmente uma formulação de modelo de gestão de pessoas que propõe: compreender o meio ambiente, suas variáveis controláveis e não controláveis, e sua relação com a organização aí inserida. Tal compreensão permitiria não só estabelecer os traços comuns a uma organização, mas também delinear as estratégias genéricas inerentes a uma organização inserida em seu setor econômico.

2.5 - Do ato de controlar.

Oliveira (2005) explica que controlar é comparar o resultado das ações com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário. É o processo que assegura que as atividades da organização estejam em conformidade com as diretrizes e metas definidos previamente. Controle tem a característica de gerenciamento, ou seja, é uma função administrativa que permeia entre todos os níveis organizacionais. O controle tem por finalidade assegurar que os resultados do que foi planejado serão alcançados através dos ajustes quando necessários. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não dentro do padrão e se os objetivos serão alcançados.

2.6 – Das organizações que aprendem.

As situações atuais de mudanças evolucionárias, faz jus a importância dos mais variados processos de aprendizagem contribui de forma cada vez mais significativa a esse campo de estudo para acadêmicos, consultores e gestores e engloba a totalidade organizacional.

Bastos, Gondim e Loiola (2004, p.226) afirma que a noção de organizações que aprendem está se tornado um amplo guarda-chuva conceitual que ajuda a dar sentido a um conjunto de valores e ideias que buscam tornar-se as organizações mais responsáveis e ágeis no atendimento das necessidades de seus consumidores. Assim uma organização de aprendizagem oferece um ambiente onde pessoas ampliam sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados, em que há estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a aprendizagem envolve colaboração mútua.

Para Afonso (2001) o conceito de organização que aprende, começa já a infiltrar-se na cena educativa, onde os indivíduos têm a oportunidade para desenvolver a sua própria teoria de

ação, promovendo a construção social de conhecimento e facilitando a aprendizagem coletiva.

3.MOTIVAÇÃO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 – Motivação e motivação organizacional.

Motivação, um construto relativo a busca de certos objetivos ou metas de indivíduos e/ou grupos, engloba conceitos diferenciados como anseio, desejo, vontade, esforço, sonho e esperança entre outros. Relacionada com os comportamentos e as necessidades, uma das grandes questões perseguida pelos estudos motivacionais é: o que motiva pessoas?

No âmbito do trabalho ou das organizações, a questão de base é saber o que motiva pessoas para o trabalho? Serão as necessidades pessoais e sociais? As transformações do mundo do trabalho? As contingências atuais, diante de um mundo sem trabalho? Responsabilidade social e profissional? Incentivo do líder, dos colegas ou familiares? Necessidade de obtenção de maior autonomia?

Diferentes áreas do conhecimento, sobretudo a psicologia, tentam através de suas teorias) encontram respostas para estes questionamentos que desafiam investigadores, gerentes e formadores; organizações e até mesmo o sistema produtivo internacional, sem que exista uma explicação mais precisa sobre o assunto.

Tem-se como compreensão passível de observação (e de comprovação) que a motivação atua como a força propulsora (desejo) para uma pessoa alcançar um objetivo ou uma necessidade. Isso significa existir uma relação, muito próxima, entre motivação e necessidade, porque as necessidades geram nos sujeitos impulsos e tensões que exigem ser resolvidas.

Daí porque, apesar de diferentes abordagens, os estudos e as teorias relacionadas com a motivação, compreendem que a sua ocorrência relacionadas com as necessidades ou situação de insatisfação (Coda, 1997, In: Vieira, 2010, p. 11). Outros enfocam a existência de relação entre a motivação e os instintos (Bergamini, 1997), ou então associadas com fatores externos e capazes de provocarem medo, castigo ou recompensas e influenciado no comportamento. (Pavlov, Thorndike, Skinner, Herzberg (1997). Neste último caso, as motivações individuais associadas com outros fatores externos, os chamados condicionamentos, são facilmente encontrados em inúmeras situações, sobretudo nos meios educacionais e de trabalho.

Entende-se que as possibilidades de concretização de necessidades situa-se como o grande vetor das motivações em qualquer situação, ou na busca de alcançar diferentes objetivos. Esta busca é o que propicia diferentes abordagens teóricas sobre a motivação, a maior parte

delas relacionando os comportamentos humanos com às necessidades. Kurt Lewin, na sua *teoria de campo* que versa sobre produto-valor-expectativa, defende que o comportamento humano possui relação com o ambiente. Essa relação, com capacidade para gerar uma tensão interna no indivíduo, produz necessidades transformadas em atração ou repulsão em relação ao que se deseja alcançar (ou não). Trata-se de uma situação de conflito produzida por diferentes forças.

A teoria de Henry Murray, focada nas necessidades (primárias, fisiológicas e secundárias), também defende a influência do ambiente e das pressões ambientais no processamento de algumas necessidades secundárias e ocorrência de motivação. Já a teoria de Abraham Maslow, psicólogo humanista, organiza as necessidades em cinco tipos, através de uma ilustração de pirâmides: necessidades fisiológicas, de segurança íntima, de amor e relacionamento, de estima, e necessidade de autorrealização. Essa teoria, que entende as necessidades estruturadas hierarquicamente, explica que o comportamento humano é motivado não apenas para saciar necessidades físicas, mas que também se volta para o crescimento e o desenvolvimento do indivíduo.

McClelland foi um outro teórico que trabalhou com a questão das necessidades. Segundo a sua teoria, denominada de *necessidades adquiridas*, os sujeitos, em geral, possuem três tipos de necessidades, variando a sua intensidade: de realização, de afiliação e de poder. Segundo as suas ideias, é muito importante considerar o grau de desenvolvimento dessas necessidades nos indivíduos pois, segundo a diferenciação dessa intensidade é que se poderá verificar o funcionamento da motivação ou do tipo de motivação.

Já a teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman, de nome *Bifatorial*, considera as expectativas das pessoas com o retorno do seu trabalho. Nela se destaca os aspectos que as fazem sentir bem ou mal, ou seja, as condições que geram satisfação ou insatisfação nos indivíduos. Em geral, as situações que causam satisfação pessoal são aquelas intrínsecas ao indivíduo ou as suas escolhas. As relacionadas com as insatisfações, centram-se, em geral, na política, na organização da organização, no tipo de supervisão, nas condições de trabalho ou no ambiente, nos relacionamentos internos e nas formas de recompensas e benefícios oferecidos.

3.2 - As teorias motivacionais aplicadas ao trabalho.

Como visto anteriormente, existem muitas teorias da motivação, cada uma delas tentando compreender e explicar como são as pessoas e como elas podem evoluir.

As teorias motivacionais, quando aplicada ao trabalho, tratam de obter uma resposta a respeito

do comportamento do empregado diante de uma expectativa prevista pela empresa/organização que lhe empregou. Neste caso, os teóricos definem que a motivação é a energia que desperta e mantém os esforços do empregados com vistas atingir um determinado objetivo. Apesar da maioria das teorias motivacionais tentar explicar o comportamento do indivíduo, já existem estudos que tentam explicar a motivação coletiva, estudos de grande importância sobretudo quando sobretudo quando se trata das organizações ou dos fenômenos relacionados ao trabalho.

Com efeito, como as teorias motivacionais tratam do desenvolvimento das pessoas, os conteúdos de uma teoria da motivação também serve para que os gerentes e empregados possam melhor vivenciar os processos dinâmicos do trabalho e da necessidades da organização. Por isso, um dos grandes desafios das organizações e dos seus administradores, vem sendo encontrar explicações plausíveis sobre os fatores que possibilitam motivar as suas equipes de trabalhadores, e em todos os níveis de hierarquia organizacional.

É possível admitir que um dos primeiros modelos de explicação sobre o fator motivacional tenha sua origem com Frederick Taylor e a administração científica, ainda no início do século XX. Este modelo explicativo, denominado de *Modelo tradicional*, creditava aos gerentes os conhecimentos necessários para gerar motivação no grupo. Nesta compresso os gerentes determinavam as tarefas e recompensavam os trabalhadores que mais produziam através de incentivos salariais. Neste caso, partia-se do suposto que os trabalhadores não entendia do processo do trabalho, eram preguiçosos e só produziam mediante dinheiro. Até hoje, essa prática é utilizada, quando, por exemplo, se beneficia o trabalhador que mais produz com um acréscimo do seu salário, através de comissões.

Outro modelo, este chamado de *Relações Humanas* é atribuído a Elton Mayo e seus contemporâneos, critica os procedimentos produtivos a base da repetição e como esses procedimentos desmotivavam o trabalhador. Nessa teoria, o contato social apresenta-se como um dos principais fatores provadores de motivação. Por isso, cabe aos gerentes motivar o empregador através do reconhecimento do seu trabalho aliado as suas necessidades sociais: incentivando-os para que estes se sintam úteis e importantes.

Contemporaneamente, o legado desse modelo, se manifesta através das caixas de sugestões dos empregados, a avaliação dos empregados sobre a empresa e os seus processos produtivos, os boletins das organizações, e também, recentemente, através das sugestões utilizando diferentes redes sociais.

Os tradicionais modelos dos *recursos humanos* serviram, posteriormente, para o desenvolvimento de outras teorias mais modernas, a exemplos das desenvolvidas por Douglas MCGregor que introduziu novas dimensões nos estudos da administração e das organizações.

Os estudos de McGregor sobre a “superação pessoal” enfocava as complexidades dos indivíduos e de suas vidas, fato que permite as organizações entender o comportamento dos empregados através de enfoques complexos e não apenas por razões relacionadas com recompensas ou prazeres imediatos. Os trabalhos de McGregor na perspectiva da Pessoa Complexa se basearam em duas hipóteses alternativas sobre as pessoas e sua relação com o trabalho, que denominou de Teoria X e Teoria Y.

As duas teorias, apresentam visões do comportamento do trabalhador de forma antagônica. A teoria X se baseia em um estilo de administração mais clássica, se diria um tipo de fusão entre a Teoria Científica de Taylor, a Teoria Clássica de Farol e a Teoria da Burocracia de Weber. A ideia da teoria X é que os trabalhadores são indolentes e preguiçosos, se evadem das responsabilidades para se sentirem mais seguros, são ingênuas e não possuem iniciativas e, por essas razões, necessitam ser controladas e dirigidas. Esperam, fazer, exatamente, aquilo que a organização determina, independentemente das suas opiniões ou objetivos pessoais. As organizações, cujo gestor determina autoritariamente as tarefas dos seus subordinados está empregando as orientações da teoria X.

Em contrapartida, a teoria Y, opondo-se à anterior, orienta um estilo de gestão muito mais aberto, dinâmico e democrático. As pessoas, nessa concepção são otimistas, criativas, se esforçam e gostam de se ocupar. Aceitam desafios e responsabilidades, são capazes de se autodirigir e de se auto motivar, sem ter necessidade de rígidos direcionamentos. As empresas que criam condições organizacionais e orientações referentes aos objetivos; que proporcionam estratégias e métodos operativos para que seus empregados possam liberar sua potencialidade, progredir e obter mais e maiores oportunidades como pessoa trabalhadora e social estará utilizando as orientações do método Y.

Por sua vez, a teoria *da Hierarquia* de Maslow (2003), uma das mais conhecidas teoria motivacionais, defende que o grande desafio da empresa é criar e cuidar do ambiente do trabalho, para que pessoas motivadas possam continuar motivadas e oferecendo o máximo de seus esforços na execução das tarefas. No entanto, para que essas pessoas possam ter condições de aprendizagem, criatividade, inovação e autoestima, é necessário que as suas necessidades básicas estejam satisfeitas, como as fisiológicas, de segurança, as sociais, de estima.

A teoria de Maslow ainda considera que a pessoa humana é eternamente insatisfeita, e é essa busca de satisfazer necessidades ou desejos o que motiva alguém para alcançar certos objetivos. Entretanto, no momento em que esses desejos ou necessidades são satisfeitas, a motivação se extingue ou diminui de intensidade da motivação, dando lugar a outras prioridades. Isto, não significa, necessariamente, que a necessidade anterior tenha sido

eliminada. Possa ser que apenas diminua a intensidade da motivação. Por isso Robbins (2006), sugere ser necessário identificar o nível de motivação de uma pessoa, no caso um trabalhador, ou seja o estágio em que ele se encontra e, a partir daí, detectar o seu nível de satisfação e as perspectivas futuras em relação as necessidades ou desejos.

O *processo motivacional* explicado por Herzberg se assemelha as teorias das necessidades de Maslow, apresentando-se como acréscimo a estima e auto realização com os fatores motivacionais. Para ele, “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim a ausência de insatisfação” (Herzberg, 1997, p.61). Fatores como reconhecimento, trabalhador desafiador, responsabilidades, progresso e consideração, tido como condições extrínsecas ou higiênicas da motivação, são alguns dos fatores capazes de gerar satisfação no trabalho e, conseqüentemente, propiciar motivação ao trabalhador. O “enriquecimento do cargo“, entendido como a adoção de atividades tidas como motivadoras do empregado (reconhecimentos, responsabilidades, linearidade nas comunicações, recursos e flexibilidade para programação do pessoal, valoriza o trabalhador e servem como fatores motivacionais o um melhor desempenho das suas funções.

As *teorias das expectativas* de Victor Vroom concebe a motivação para o trabalho através da relação estímulos e objetivos individuais. Para se atingir uma determinada meta existe a necessidade de se demandar esforço e também, uma expectativa de recompensa. Assim, o resultado da ação, esforço e desempenho de uma tarefa, aliada a uma perspectiva de recompensa é considerado fator motivacional (Robbins, 2006). Por isso a teoria concebe a existência de três relações: a relação esforço-desempenho, a relação desempenho-recompensa e a relação recompensa-metas pessoais.

Na concepção de Robbins (2006), alguns empregados não conseguem a necessária motivação para o trabalho, seja porque não acreditam serem capazes de atingir a meta pessoal mesmo aplicando seus esforços e dedicação, ou, porque a recompensa prometida pela empresa não atende as expectativas do trabalhador. Resta saber, em relação a teoria, o quanto de conhecimento deva ter o gestor sobre o trabalhador e suas expectativas e possibilidades para poder motiva-lo ao alcance dos objetivos esperados pela empresa.

Edwin Locke, na sua *teoria da fixação* de objetivos, defende o planejamento das atividades como forma de motivar o empregado. Segundo a teoria, se o trabalhador sabe, com maior precisão, o deve ser executado ele se preparará para realizar a tarefa e desprender a quantidade de esforço necessário à sua realização, de forma ciente das suas possibilidades e limitações. O argumento dessa teoria a de que “a intenção de lutar por um objetivo é a maior

fonte de motivação no trabalho” (Robbins, 2006, p.141). A teoria ainda defende que o *Feedback* adotado pela empresa em relação ao desempenho do seu trabalho, possui alto fator motivacional. É certo que existe, segundo a teoria, *os feedbacks* positivos e os negativos relacionados com o desempenho do trabalhador. Quanto maior a eficácia do trabalhador, maior a possibilidade de superação dos resultados de um feedback negativo, ao passo que, uma pessoa considerada pouco eficiente para as atividades, terá maiores dificuldades para responder positivamente aos desafios.

Logo, o planejamento das atividades, melhor ainda, quando aliada ao envolvimento do empregado, é o que possibilita a sua motivação para o trabalho. É até possível admitir que, quando parte desse planejamento e suas metas são organizados com a participação do próprio trabalhador, este terá maiores condições de analisar as suas competências para as tarefas e para oferecer respostas positivas aos feedbacks que lhes são encaminhados. Apesar disso, existem casos em que as metas impostas geram melhores resultados e respostas do empregado, como comenta Robbins (2006).

A teoria de Sievers (1977), denominada de *teoria de sentido de trabalho*, critica as abordagens das teorias motivacionais anteriores, denominando-as de limitadas e unilaterais. Segundo Sievers, existe uma relação direta entre as motivações e as influências do sistema social, uma vez que os fenômenos próprios das estruturas e das conjunturas se refletem nas condições de vida do indivíduo com profundos reflexos nas suas subjetividades. Logo, as necessidades dos indivíduos, seus comportamentos e motivações apresentam sintonia direta com os fenômenos sociais, políticos e econômicos da sociedade, hoje da sociedade globalizada. Ainda, segundo Sievers, as rápidas transformações ocorridas no mundo, com reflexo direto no mundo do trabalho, modifica seu comportamento e sua forma de interagir no mundo. Especificamente no trabalho, com o aperfeiçoamento das tecnologias e das máquinas, as pessoas tendem a modificar sua relação com o real, com o trabalho e com a vida. Segundo Sievers:

A imagem do homem motivado é somente uma versão concretizada do consumidor como um dos papéis do homem em nossa sociedade e, dentro de uma colocação simplista e não científica, reforça o processo de fragmentação de nossa sociedade contemporânea. Essa fragmentação baseia-se na dicotomia dos indivíduos e instituições, processo pelo qual tanto um quanto outro são destruídos e dispersos em pequenos fragmentos sem mais qualquer relação entre si (Sievers, 1997, p.55).

Esta compreensão quando aplicada ao trabalho e a empresa, considera que os reflexos das estruturas sociais e suas mudanças e que propiciam alterações na tradicional divisão do

trabalho, também modifica o comportamento e a percepção dos indivíduos no que tangem a sua relação com o trabalho e com os seus processos. As habilidades requeridas agora são outras, assim como os novos objetivos e missões empresariais. Nem sempre os trabalhadores são conhecedores dessas mudanças e dos novos processos sociais em marcha. O que a teoria explica é que as novas formas de trabalho mecanizados e a degradação do próprio sentido do trabalho, inibem a atividade criativa do trabalhador interferindo na sua motivação e no seu rendimento, inclusive na sua inserção social. A conclusão de Sievers (1997), versa sobre a necessidade do trabalho passar – ou voltar - a ter um outro significado social para o indivíduo; um fenômeno integrado a sua vida pessoal e social. Quando o trabalho possibilitar ao trabalho aquisição de um sentido objetivo e subjetivo, este poderá lhe despertar desejos e motivações na busca de realizações das tarefas solicitadas.

3.3 - Aprendizagens.

O que se entende por aprendizagem? Esta questão, que desafia diferentes campos do conhecimento e sob diferentes perspectivas, pode ser entendida como o processo de aquisição de conhecimentos, habilidade, valores e atitudes, possibilitado pelo estudo, ensino e experiência. Também pode ser compreendida como o processo pelo qual cada pessoa é treinada para dar uma solução a certas situações. Constitui-se uma parte integrante da estrutura da educação, seja ela formal, informal ou não formal e acompanha a pessoa humana desde do seu nascimento até a morte. Se nos primeiros anos de vida de uma pessoa a aprendizagem ocorre de forma automática e com pouca participação da vontade individual, isso se modifica a medida em que esta vai crescendo e se tornando adulta. A partir de certa idade é necessário haver certa disposição do indivíduo para que ocorram novas aprendizagens, que vão sendo acumuladas com os conhecimentos anteriores.

O processo que enseja esta aquisição de conhecimentos à partir de informações ou vivências, é tido como uma das principais funções mentais vivenciadas não apenas pelos seres humanos, mas, também, por animais e por sistemas artificiais, a grande novidade no campo das aprendizagens propiciada pela modernidade contemporânea.

Isto significa que a aquisição da aprendizagem está constituída por componentes sociais, biológicos, psicológicos ou mentais (Bransford, Brown, Cocking, 2007, Solso, 2004, Gonzáles, 2006), denominados por Garcia (2002) de subsistemas. Na concepção de Garcia, é o conjunto desses componentes - os subsistemas – que propicia a formação do conhecimento através de processos interativos (Garcia, 2002. p.75) e resultantes das experiências.

Algumas teorias da psicologia ou da pedagogia, tendem a explicar esses processos associados a estímulos e respostas. Tratam-se, portanto, de processos que tendem a estabelecer uma relação direta com a motivação. Existem alguns tipos de aprendizagens denominada pela pedagogia de aprendizagem receptiva, em que o indivíduo compreende o conteúdo e o reproduz, sem, entretanto, experimentar novas descobertas. A aprendizagem por descoberta, possibilita aos indivíduos novas vivências, uma vez que os conteúdos objeto de aprendizagem não são oferecidos e nem recebidos de forma passiva. Um outro tipo, a aprendizagem repetitiva, própria da memorização, não requer compreensão e nem relacionamento com outros conteúdos, ou com conhecimentos prévios. Por sua vez, a aprendizagem significativa é tida como aquela que propicia aos indivíduos, de forma coerente e reflexiva, relacionar seus conhecimentos prévios com os novos, possibilitando avanços e aprofundamentos e adquirir novas aprendizagens.

Atente-se, todavia, que para que a aprendizagem possa ser eficiente, é necessário existir três fatores primordiais. O primeiro se relaciona com a capacidade cognitiva do aprendente. O segundo, com a existência de conhecimentos prévios e o terceiro se relaciona com a experiência e a motivação. A importância dos três fatores é indiscutível mas, é muito importante atentar para a relação existente entre aprendizagem e motivação pois, sem existir o desejo de aprender torna-se difícil a sua concretização.

Por isso, uma pessoa pode ser submetida a processos educativos ou a experiências de aprendizagens e não conseguir dominar os conteúdos ou, então, não conseguir aplicar efetivamente em suas necessidades por diferentes motivos. Isto significa que as novas aprendizagens não estão lhe servindo para melhorar as suas interações sociais ou as suas atividades de trabalho. Também, há de se reconhecer que as pessoas tendem a selecionar as informações que mais lhes parecem interessantes ou importantes. Nas complexas redes que propiciam as aprendizagens também existem mecanismos naturais de seleção. Cada pessoa seleciona e prioriza as informações recebidas, segundo seus interesses e necessidades (Torres s/d). Se uma pessoa, por falta de informação, motivação, interesse, atenção, concentração, compreensão, “limitação cognitiva” etc., não apreende determinados conteúdos ensinados, esses mesmos conteúdos podem ser objetos de apreensão, assimilação e transformação para outras pessoas que apresentam valores e comportamentos diferentes. Nem todo conhecimento interessa a todas as pessoas nem interessa da mesma forma, como também nem todas as pessoas têm as mesmas competências para apreendê-los. Que fazer?

Thorndicke, uma das mais importantes figuras nos estudos das aprendizagens, considera que a aprendizagem deriva de um processo envolvendo estímulo-resposta. Esta

conexão, que associa sentidos e os impulsos para a ação, propicia os processos de aprendizagens (Aguiar, 1989 in:).

Para os behavioristas, a aprendizagem é tida como mudança de comportamento através da experiência, através de ações de erros e de acertos. Esta corrente considera que a aprendizagem não é algo biológico mas sim um fenômeno impulsionado. As teorias cognitistas, entretanto, compreendem a aprendizagem como uma relação entre a cognição – percepção, atitudes e crenças – e as experiências. Esta compreensão se identifica com a teoria *Gestalt*, que se refere a aprendizagem como um fenômeno que ocorre a partir de *insights* e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito, ou seja através de uma estrutura global organizada ou “Gestalt”(Aguiar, 1989, in:). Não se trata, portanto de uma acumulação de conhecimentos, mas, sim, a perseverança na compreensão dos fenômenos.

Para Piaget (1976), a aprendizagem é entendida como um processo entre a assimilação e a acomodação. Isto significa que o indivíduo assimila à sua estrutura mental, as informações exteriores, acomodando-os as condições individuais. Logo, toda informação exterior assimilada pelo indivíduo tanto é modificada, como é produto de aprendizagens anteriores.

Com a evolução desses estudos permitiu que Bandura citado por Sequeira, (2008, p. 4), desenvolvesse a teoria da *Cognição Social*. A ideia dessa nova teoria é a de que, nem sempre, as pessoas possuem condições para aprender no meio em que se inserem. Sua aprendizagem, neste caso, é decorrente da observação da sua própria reflexão sobre o comportamento dos outros e sobre o seu próprio comportamento. A compreensão dessa teoria é a de que a aprendizagem é produto ou resultado das interações sociais. É o contexto social que permite as aprendizagens, especificamente as aprendizagens humanas. Esta aprendizagem é desenvolvida ao longo da vida, através do processo de socialização.

A organizações, inseridas na sociedade, tanto propicia aprendizagens aos seus empregados, como também, estão submetidas a novos conhecimentos e aprendizagens propiciados por seus empregados. São os conhecimentos, as experiências e as vivências desses que dinamizam as organizações, propiciando atingir suas metas e objetivos. Sobre as aprendizagens nas organizações nos deteremos a seguir.

3.4 - Aprendizagens nas organizações.

A compreensão sobre a aprendizagem nas organizações e suas diferentes denominações, assume diferentes conotações e complexidades, tornando as suas abordagens seu significado “incongruentes“ e “difuso“, segundo Parentes (2006, p.97). Para alguns autores, este fenômeno se denomina de aprendizagem organizacional, outros o chama de organização qualificante ou ainda de organização que aprende, entre outras denominações.

O que se pode aceitar é que sua compreensão se deriva do que se entende por aprendizagem individual, e que, por isso, muitos dos seus modelos e teorias são transferências ou aproveitados daqueles estudos e teorias. É fato, que a compreensão da aprendizagem organizacional é complexa que a individual, seja pelo seu dinamismo seja porque envolve a complexidade empresarial com o comportamento humano e com o comportamento social.

É evidente que a existência de relações entre as aprendizagens organizacionais e as individuais, resultantes das interações entre diferentes forças, grupos, meios, contingências etc. (Ducan & Weiss, citados em Cardoso, 2000), dificultam as análises das aprendizagens organizacionais e requer compreensões mais complexas e sistemáticas. Aliás, mesmo quando a problemática da aprendizagem organizacional seja antiga, foi a partir dos anos de 1980, diante das novas configurações da globalização econômica que surgem outras visões e perspectivas sobre os processos de aprendizagens empresariais. Segundo Parente (2006), no âmbito científico sobre a aprendizagem organizacional com destaque para autores como Argyris e Schon, Heldberg Fiol e Lyles e Nevis, DiBella e Gould, pertencentes aos campos da psicologia, sociologia, economia e da gestão, existem abordagens variadas, pouco integradas, resultantes dos diferentes domínios disciplinares (Parente, 2006, p.99).

As conclusões desses autores sobre as aprendizagens organizacionais, são, via de regra, submetidas a críticas devido à dificuldade de se aplicar na prática, os seus ensinamentos (Fernandes, 2007). Existem, aliás, comentários que são os indivíduos que aprendem e não as organizações.

Uma das mais correntes mais famosas sobre a aprendizagem organizacional segue as orientação de Senge, e surgiu em 1990, com a publicação do seu livro, *A quinta disciplina*. Esta corrente conhecida como prescritiva ou de *organizações aprendentes*, definiu uma série de aspectos considerados fundamentais para as aprendizagens das organizações, isto baseadas em análises de uma realidade observada. Este conceito de organização aprendente, de origem norte-americana, assume como condição necessária a aprendizagem individual, integrada com os ambiente externos e internos da organização, com o papel dos dirigente, as experiências passadas e os fluxos de informações e comunicação na empresa (Parente, 2006, p.98), com vistas a torná-la mais dinâmica e competitiva.

Apesar desses avanços e observações, segundo Fernandes, (2007), existem, ainda muitas fragilidades em demonstrar os resultados empíricos dessas ideias, carecendo de maiores estudos e comprovações capazes de demonstrar, empiricamente, os achados e concentrar os resultados em sínteses literárias ou científicas. De todo modo, a aprendizagem, na configuração das organizações, não deixa de ser uma ação racional orientada para determinado fim, neste caso específico para a produção e a melhoria da produção. São as aprendizagens que geram nos empregados as competências e permitem a realização de determinadas ações – as performances (Gonzales, 2006). Mas as aprendizagens (aquisição de competências) dependem das condições das habilidades individuais e das interações e cooperações existentes entre os diferentes agentes ou fatores envolvidos. Gonzáles, explica, baseando-se em Gilbert Ryle,¹ que existem dois tipos de aprendizagem (saberes): o saber como (dominar as regras) e o saber que (ser capaz de identificar algo). A diferença entre os dois tipos de saber - *know how e know that* - seria algo assim como a diferença entre saber como e saber que (ou saber isso), conforme comenta Gonzales (2006, p.11).

Se **sabe cómo** tocar un instrumento **o cómo** podar árboles, pero se **sabe que** el caballo es animal cuadrúpedo **o que** navaja se dice knife en inglés. La diferencia está en que **saber cómo**, es saber las reglas que gobiernan esa actividad; sin embargo, esto no quiere decir que cuando se toca un instrumento o se sabe podar árboles, quien lo hace es capaz de hacer explícitas las reglas que orientan tales actividades. Es el mismo caso que hablar una lengua: se habla inglés o español cuando se dominan las reglas fonológicas, sintácticas, semánticas, etc., de esa lengua, pero no todos los hablantes son lingüistas; es decir, no todos pueden hacer explícitas esas reglas.

Quando coincide existir conexão entre as experiências/aprendizagens anteriores (as competências individuais e as coletivas) e as novas propostas de aprendizagens possibilitadas pelas condições de “ensino” da instituição, há mais possibilidades de haver transformações e uma nova auto-organização, ainda quando estas não garantam o atendimento das necessidades mobilizadoras (as performances) que possibilitam o alcance dos objetivos esperados, no caso pela empresa.

Discorrendo sobre o assunto das aprendizagens e das competências empresariais, Parente, comenta que algumas mudanças internas às organizações, concebida ou derivadas de aprendizagens e com capacidade de repercussão na sociedade global se relaciona com o nível de envolvimento dessa com a sociedade como um todo. Entre suas atribuições ou envolvimento sociais destaca-se a “ elevação dos níveis de escolaridade dos trabalhadores, como resultado da participação das empresas em programas de educação de adultos, ou a

¹ ₁₀Gubert Ryle, filósofo inglês, introduziu, na metade do Século XX, a diferença entre dos tipos de saber: o *know how y know that*, que equivalem a saber fazer e saber que é. (GONZÁLES, César Ochoa, 2006, p. 9).

promoção de um envolvimento e participação social local como reflexo da extensão das atividades de lazer ou de educação ambiental fomentadas pela própria organização na região/local. A sociedade pode incorporar estas mudanças no sentido em que se traduzem num enriquecimento dos cidadãos e da região/local de inserção das empresas “ (Parente, 2006, op. cit., p. 102).

Isto posto, é viável entender as aprendizagens organizacionais através das aprendizagens dos seus empregados, ainda quando essas aprendizagens possibilitem as organizações mudanças nos seus comportamentos e nas suas forma de atuação. Neste contexto se torna uma organização aprendente. Deve-se atentar, todavia, que as aprendizagens organizacionais nem sempre significam avanços em termos de facilitar as aprendizagens daqueles responsáveis pela produção. Algumas vezes as empresas não comporta, em si, as necessárias condições de facilitar as aprendizagens das suas equipes, tornando-se, inclusive, inibidoras das aprendizagens. E assim, como conclui Paredes (2006) os processos de aprendizagem nas empresas implica em que esta possa articular, de forma racional e social, uma articulação entre aprendizagem individual e aprendizagem coletiva e organizacional. E assim, conclui:

“a hipótese em causa é a de que os modelos de organização do trabalho e o conteúdo do desempenho laboral de cada sujeito, mediado pelas práticas de gestão dos RH e de gestão direta, vão ser determinantes, quer das oportunidades de aprendizagem individual, quer da sua mobilização em competências, quer ainda da sua transmissão ao grupo e à organização, ou seja, respectivamente, da aprendizagem coletiva e da aprendizagem organizacional“ (Paredes, 2006, op.cit.. p.105).

Por último, há de se reconhecer que o baixo nível de escolaridade ou o analfabetismo funcional constitui um dos grandes problemas que afetam as organizações brasileiras.

Segundo Botelho (2007), muitos trabalhadores até sabem ler, escrever e contar, mas sentem muitas dificuldades em ler um manual de instrução, ou lidar com programas de computação. Por isso, preferem a explicação das tarefas oralmente de um colega. Muitas pessoas, inclusive, chegam a fingir que entendem a explicação e quando vão executar serviços, agem por tentativas de acertos e erros.

Outro enfoque sobre a alfabetização como condição de aprendizagem é dada por Soares (2010, p. 33). Segundo a autora, a alfabetização funcional “é caracterizada em função das habilidades e conhecimentos considerados necessários para que o indivíduo funcione adequadamente em um determinado contexto social”. O conjunto das habilidades e conhecimentos, é que torna uma pessoa capaz de participar normalmente no convívio social, e cita que alfabetismo é adaptação, enfatizando o seu valor para a sobrevivência, onde a

necessidade de habilidades no cotidiano é natural, no trabalho, no mercado, no trânsito, ou seja, onde houver necessidade de leitura de números e símbolos.

Logo, analfabetismo funcional como a privação de aprendizagens ou a deficiência de habilidades de compreensão da escrita e leitura, ou seja, o despreparo intelectual atuam como condição de impedimento para o exercício de uma atividade que requer maior qualidade ou excelência nos serviços.

3.4.1 - A excelência nos serviços das organizações prestadoras.

Entendemos como excelência dos serviços, um conjunto de atividades desenvolvidas por diferentes organizações e direcionadas a identificar-se com as necessidades, as expectativas, e a satisfação dos clientes (Prieto, 2007). Segundo Silva, (2008, p. 433), a Excelência é entendida como uma condição que reúne eficiência e eficácia. A eficiência leva a uma eficácia maior do que o esperado e, por sua vez, o realizado é melhor do que o planejado em termos de resultado. Para esse autor, a excelência envolve três requisitos: o cuidado com os clientes, a inovação constante e as pessoas.

Para que se possa atender a essas concepções é necessário incluir a motivação, o treinamento, a garantia do serviço, a agilidade dos serviços, a qualidade, a rapidez, a comodidade, a relação com a concorrência, a competência dos empregados e dos serviços executados, o profissionalismo etc., isso, independentemente do ramo em que a organização atue. Os resultados alcançados que indicarão a excelência dos serviços também dependerão do planejamento, da organização da empresa, da coordenação, do controle dos métodos de atendimentos ao cliente, da capacitação dos empregados ou mesmo do seu nível de escolaridade.

As exigências pela excelência dos serviços prestados vem sendo crescente à partir dos anos de 1990, quando a globalização comercial se acentuou e a concorrência e as demandas de diferentes clientes, inclusive das empresas que terceirizam serviços, se ampliaram. Apesar dessa vigência, há mais de vinte anos, a literatura sobre o assunto indica que o conceito de excelência organizacional ainda se confunde com o de qualidade total, apesar do foco dessa primeira se concentrar mais na satisfação do cliente. Outro enfoque é o de Giansesi e Correia (1996), que consideram que a excelência dos serviços deva atender tanto para demandas dos clientes como também para a eficiência e a eficácia na execução dos trabalhos ou dos serviços desenvolvidos. Isto, tanto para as empresas de pequeno porte como para as grandes organizações.

Para Paladini (1997), quando se trata de serviços, é importante considerar o processo como um todo. Seja, a interação com o cliente envolvendo os serviços prestados, a produção de serviços ou a estruturação de métodos dos serviços prestados. Neste caso a excelência dos serviços deve vir acompanhada com a manutenção de uma imagem organizacional moderna. Assim, segundo Piazza (1999), citado por Morales e Ferreira (2011, p. 43), uma das exigências da empresa do mundo contemporâneo reside na imagem que ela transmite sobre a qualidade dos produtos ou dos serviços prestados. Para tanto, é necessário que o gestor e sua equipe tenham conhecimento dos serviços que prestam e que também tenham capacidade para perceber os erros cometidos, visando sua retificação.

Deming (1990), em seu livro “Qualidade - a revolução da administração”, considera que a qualidade está associada a redução do custo e ao aumento da produtividade. Já Philip B. Crosby, tido como o pai da filosofia “Defeito Zero“, defende a participação de toda a equipe no melhor desempenho dos serviços. Em sua opinião, a qualidade é assegurada quando todos se empenham em melhor desenvolver as tarefas que lhes são atribuídas. Por sua vez Mirshawka (1993), defende que qualidade é o conjunto de todos os componentes da empresa, ou seja o trabalho, o serviço, a informação, o processo, a divisão, os objetivos e todas as pessoas que compõem a organização. Gouvêa (2005) concentra o foco da qualidade na satisfação do cliente que envolve não só o processo como os seus resultados. Isto corresponde ao grau em que o serviço atende ao cliente ou supera suas expectativas. Nesse enfoque, a excelência dos serviços concentra-se, fundamentalmente, na qualidade do atendimento ao cliente, ainda quando seja uma tributo que permeia toda a organização, envolvendo o ambiente de trabalho, as relações humanas, as motivações etc.

Entendemos assim existir uma relação direta entre excelência dos serviços, a motivação dos empregado e as aprendizagens. Sem existir esses fatores é possível que não exista um maior e melhor qualidade dos serviços e do atendimento, uma vez que os prestadores de serviços sem a preparação necessária e sem a motivação, não podem oferecer os serviços com a qualidade esperada, nem para a empresa que terceiriza e nem para o cliente que contrata os serviços.

É importante observar que estas exigências têm uma íntima relação com a motivação dos prestadores de serviço, uma vez que muitas vezes, por estes não estarem estimulados não se sentem motivados para executarem as tarefas solicitada com a qualidade esperada ou requerida. Portanto, a qualidade em serviço e a qualidade no atendimento terá que seguir estratégias e alternativas envolvendo todo o conjunto da empresa e suas inter-relações ou interfaces. Em síntese, a excelência no atendimento é importante para o sucesso e para a manutenção ou a

sustentabilidade de qualquer organização. Aliada a esta, soma-se um bom planejamento da organização, uma boa logística na sua rotina de trabalho e, sobretudo, a preparação e a capacitação dos empregados.

4. OS RESULTADOS E DISCUSSÕES.

4.1 – Os resultados.

Os resultados em apresentação, derivaram-se do instrumento aplicado junto aos empregados de quatro empresas, como já mencionado na metodologia. Vale considerar, ainda, que este instrumento foi organizado seguindo a questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos em observância com a teoria. O conjunto dos 29 questionários validado pelo programa SPCS, serão agora demonstrados em forma de tabelas e gráficos, significando a opinião da amostra daqueles empregados que, na ocasião da coleta, se encontravam presentes e dispostos à participar da investigação.

E assim, as questões, agrupadas em quatro grandes categorias, condições educativas e de trabalho do empregados, treinamento e qualificação dos empregados, dificuldades e facilidades para executar o trabalho e motivação e desmotivação para executar trabalho com qualidade, trataram de oferecerem respostas aos quatro objetivos específicos da investigação. Seguem-se as demonstrações dos dados e suas análises, bem como algumas breves considerações sobre os destaques numéricos. Resultados relacionados com o primeiro objetivo: *Identificar as condições educativas e de trabalho dos empregados das empresas NEWTEC, VIACOM, JCB parceiras da NET em João Pessoa, Pb* Este primeiro objetivo pretendeu identificar que são os empregados que prestam serviços as empresas terceirizadas de telecomunicação, considerando a idade, o nível de escolaridade, tempo de ingresso no mercado de trabalho, tempo que trabalha como instalador de TV, salário e opinião sobre existir escolaridade para executar as tarefas. A disposição destas informações podem ser observadas nas tabelas e gráficos abaixo demonstrado.

TABELA 1
FAIXA ETÁRIA DA AMOSTRA DE EMPREGADOS DAS
EMPRESAS TERCEIRIZADAS

FAIXA ETÁRIA	Frequência	Porcentagem
MENOS DE 19 ANOS	1	3,4
DE 20 Á 29	13	44,8
DE 30 Á 39	11	37,9
DE 40 Á 49	3	10,3
50 Á MAIS	1	3,4
TOTAL	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Na amostra dos empregados, que representou quase 70% do universo de todos os trabalhadores das empresas pesquisadas, observa-se uma predominância da população jovem-entre menos de 19 a 29 anos, concentrando 48,2% dos informantes. De 30 a 39 anos, o percentual ainda é representativo do conjunto, com 37,9%. Á partir dos 40 anos há uma diminuição, para três casos, 3,4% e com cinquenta à mais, apenas um único caso, 3,4%. Os dados demonstram que a população economicamente ativa (PEA), nas faixas dos 20 aos 39 anos preenche os quadros desse tipo de serviço.

TABELA 2
NÍVEL DE ESCOLARIDADE DA AMOSTRA

NÍVEL ESCOLAR	Frequência	Porcentagem
FUNDAMENTAL INCOMPLETO	3	10,3
FUNDAMENTAL COMPLETO	2	6,9
MÉDIO INCOMPLETO	10	34,5
MÉDIO COMPLETO	9	31,0
SUPERIOR INCOMPLETO	5	17,2
TOTAL	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Quanto ao nível de escolaridade, observa-se que cinco empregados se encontram inseridos na categoria escolaridade fundamental. Desse conjunto, 10% não chegou a concluir esse nível de ensino. A grande maioria se localiza na categoria escolaridade média, ainda

quando 10 pessoas, 34% da amostra, não concluiu esta escolaridade. Entretanto, muito próximo, estão aqueles com escolaridade média, 31,0%. O número de pessoa diminui na categoria superior incompleto, 17,2%, não existindo ninguém com superior completo.

TABELA 3
SITUAÇÃO ATUAL DE ESTUDO DA AMOSTRA

Situação	Frequência	Porcentagem
Estuda	3	10,3
Não Estuda	24	82,8
Sem informar	2	7,9
Total	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Dos 27 informantes que responderam a esse quesito, a grande maioria, 82,8%, não estuda. Do conjunto, somente três pessoas dão prosseguimento a sua escolaridade, 10,3%. Nota-se que dois informantes deixaram de registrar essa questão, significando 7,9% de omissão. A quase totalidade dos informantes que não dão prosseguimento aos estudos, quando comparado com a idade e o nível de escolaridade, possibilita se concluir que o uma das características destes trabalhadores é a baixa escolaridade, apesar da juventude dessa maioria.

TABELA 4
TEMPO DE INGRESSO DA AMOSTRA, NO MERCADO DE TRABALHO

Situação	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 Ano	1	3,4
De 3 a 5 anos	3	10,3
Mais de Cinco	25	86,2
Total	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Cerca de 86,2% dos empregados, que representam uma frequência absoluta de 25 casos, estão no mercado de trabalho há mais de cinco anos. Este percentual cai, significativamente, nos períodos de menos um a cinco anos que, em seu conjunto, completa uma cifra de 3 casos, ou seja, 10,3%. Considerando a idade dos empregados é possível deduzir que muitos já possuem uma maior experiência no mercado.

TABELA 5
TEMPO DE TRABALHO DA AMOSTRA COMO
INSTALADOR DE TV

Situação	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 Ano	3	10,3
Entre 1 a 2 Anos	5	17,2
De 3 a 5 anos	9	31,0
Mais de Cinco	12	41,4
Total	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Na situação de instalador encontram-se 41,4 de pessoas com mais de cinco anos de trabalho nesta atividade. Considerando os dados da tabela anterior, é possível supor que a muitos ingressaram no mercado de trabalho nessa função, apesar de uma maior distribuição de frequência nesta categoria. Nota-se que na anterior as frequências estão concentradas em apenas três indicadores. Isso significa que mais da metade da amostra teve experiências diferentes de trabalho e se supõe que, apenas uma pessoa tenha ingressado no mercado de trabalho diretamente como instalador.

TABELA 6
SALÁRIO RECEBIDO PELA AMOSTRA, COMO
INSTALADOR DE TV

Situação	Frequência	Porcentagem
De 0 a 880 Reais	8	27,6
De 881 a 1,000 Reais	5	17,2
De 1,001 a 1,200 Reais	11	37,9
De 1,201 a 1,500 Reais	4	13,8
Mais de 1,501 Reais	1	3,4
Total	29	100

Fonte: Dados extraídos do questionário.

O salário dos instaladores aparece de forma variável; entre R\$ 880,00, a cota do salário mínimo, 27,6% (a segunda maior frequência) e mais de R\$ 1.500,00, esta frequência com apenas um caso, ou seja, 3,4%. De todo modo a maior frequência se encontra na faixa dos R\$1.001 a 1.200,00 reais, com a presença de 11 casos (37,9%). Essa diferenciação salarial para

o exercício da mesma função depende dos ganhos de produtividades. Algumas pessoas possuem mais produção do que outras, conseguindo um maior salários. Nem sempre essa produtividade depende do instalador.

Muitas vezes a produção é determinada ou pela empresa terceirizada ou pela própria NET que determina o número de instalação diária que cada empresa deve atender. Se existem poucas solicitações a serem atendidas ou se os locais de atendimentos são muitos distantes uns dos outros para serem contemplados em uma dia de trabalho, evidentemente, que as equipes incluídas nestas situações terão menos oportunidade de produzir mais. Existem, efetivamente, aqueles trabalhadores menos eficientes que se tardam mais na sua rotina e tem a sua produção diária\mensal diminuída, refletindo-se sobre o salário mensal. Também existem os que ganham mais porque fazem horas extras.

TABELA 7
HORAS DE TRABALHO DA AMOSTRA, COMO
INSTALADOR DE TV

Situação	Frequência	Porcentagem
Menos de 8h/Dia	3	10,3
8h s/Dia	13	44,8
Não Fixo/Dia	13	44,8
Total	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Como se pode observar nesta tabela, o número de horas de trabalho das equipes de instalações são variáveis. Isso vai depender do número de solicitação de instalações realizadas por dia.

TABELA 8
OPINIÃO DA AMOSTRA, SOBRE NECESSIDADE DE
ESCOLARIDADE PARA REALIZAR O TRABALHO DE
INSTALAÇÃO DE TV

Situação	Frequência	Porcentagem
Não	6	20,7
Sim	21	72,4
Sistema	2	6,9
Total	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Apesar da baixa escolaridade da maioria dos instaladores e da não frequência aos estudos, 72,0% dos entrevistados disseram ser importante possui escolaridade para realizar os serviços de instalação de TV. Não se sabe, porém, se essa opinião está relacionada ao nível de escolaridade que cada um possui ou se estão se referido a um nível mais alto de escolaridade. É possível que essas pessoas estejam se referido à escolaridade básica ou essencial, saber ler, escrever e contar. Nota-se que existem um total de 6 instaladores (20,7%), que acreditam não haver necessidade de escolaridade para a realização dessas tarefas.

TABELA 9
IMPORTANCIA DA ESCOLARIDADE PARA REALIZAR SEU
TRABALHO

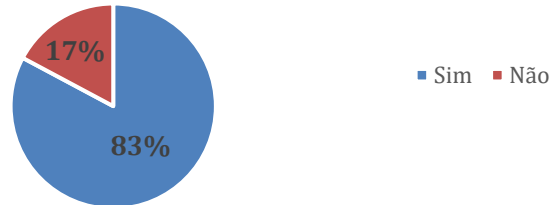
Situação	Frequência	Porcentagem
Ajuda a compreender o que é solicitado	5	33,3
Ajuda a resolver outros problemas que aparecem	2	13,3
Evite acidentes	4	26,7
Posibilita melhorar de função	3	20,0
Ajuda a desenvolver a criatividade	1	6,7
Total	15	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Complementando informações contidas na tabela anterior, foi solicitado aos informantes que indicassem, em um leque de seis opções e por ordem de prioridade, a importância da escolaridade para o trabalho. Nota-se, em primeiro lugar que apenas 15 pessoas responderam essa questão, sobressaindo-se o fator, *ajuda a compreender o que é solicitado* com 5 casos - 33,3%. A segunda maior frequência está relacionada com *evita acidentes*, 4 casos, 26,7%. As demais respostas, *ajuda a resolver problemas* e *possibilita melhorar de função*, são representadas com 20,0% e 13,3, respectivamente. Essas opções são as que consideram, em primeiro plano, o porquê da importância da escolaridade para o trabalho. Chama-se atenção para o fato da omissão das respostas de quase a metade dos informantes, quatorze casos (48,3%) na tabela

Destaca-se agora, na tabela que segue, as opiniões da amostra relacionadas com a menor importância da existência da escolaridade para o trabalho.

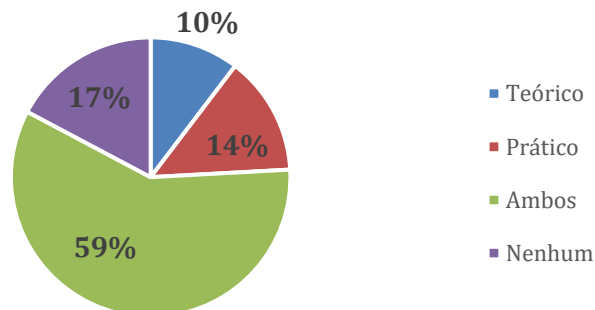
GRAFICO 1 EXISTÊNCIA DE TREINAMENTO PARA O TRABALHO.



Fonte: Dados extraídos do questionário.

Dos 29 informantes, 83% indicaram terem sido submetidos a um treinamento. De todo modo, existiram 5 pessoas, 17% que disseram não terem passado por esse processo para executar as suas tarefas. Dada a grande maioria da amostra ter se submetido a um treinamento para executar o seu trabalho se supõe que essa seja uma rotina estabelecida pelas empresas contratantes com vistas a atender a necessidade do trabalho. Mesmo assim é questionador o caso daquelas pessoas que não passaram por esses procedimentos.

GRÁFICO 2 TIPO DE TREINAMENTO RECEBIDO



Fonte: Dados extraídos do questionário.

Os dados do gráfico 2 complementam as informações do gráfico anterior. Neste caso se pode notar que mais da metade da amostra, 59%, informou ter recebido treinamento teórico e prático. Isso significa que o trabalho possui algumas exigências relacionadas com a compreensão das tarefas. Nota-se a constância dos informantes, 17%, que não receberam nenhum tipo de treinamento.

TABELA 10
FREQUÊNCIA DO TREINAMENTO A SER
OFERECIDO PELAS EMPRESAS

Situação	Frequência	Porcentagem
Semanalmente	3	10,3
Cada 15 Dias	1	3,4
Cada 30 Dias	6	20,7
Cada 2 Meses	6	20,7
Cada 6 Meses	5	17,2
Anual	7	24,1
Nunca Ter	1	3,4
Total	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

A frequência do treinamento a ser dado pelas empresas aos trabalhadores se constituiu uma outra questão constante no instrumento. Das 29 pessoas da amostra, sete pessoas, maior representação (24,1%), opinou que o treinamento deveria ser dado *anualmente*. Em seguida se apresentaram aqueles que acham que esses devem ocorrer em duas situações: uns disseram *a cada 30 dias* e outros *a cada dois meses*. Ambos tiveram uma representação de 20,7%. Também houve que informasse que deveria ser treinamento *semanalmente* (10,3%) e outro *a cada 15 dias* (apenas um caso, 3,4%). Houve uma pessoa que disse ser desnecessário ou seja que *nunca deveria haver treinamento*, 3,4%.

Quando solicitados a opinar quem deveria oferecer o treinamento, a grande maioria alegou ser a NET (80%). Do conjunto de 29 casos válidos, apenas 6 empregados (20%), atribuiu essa responsabilidade a empresa terceirizada. Essas opiniões, possivelmente ocorreram porque é responsabilidade da NET organizar as tarefas que devem ser executadas pelas terceirizadas. É essa empresa quem, inclusive, repassa para as terceirizadas as orientações do que deve e como deve ser executado o serviço. É ela, enfim, quem determina as mudanças e as características dessas mudanças.

TABELA 11
TIPO DE APRENDIZAGENS/CAPACITAÇÃO
OFERECIDA PELA EMPRESA TERCEIRIZADA

Situação	Frequência	Porcentagem
Organiza Treinamentos	8	27,6
Capacita Novos Empregados	6	20,7
Ler Instruções	3	10,3
Observe Serviço	2	6,9
Monitore e Avalie	3	10,3
Retorno dos Serviços	2	6,9
Outro	1	3,4
Total	25	86,2

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Pelo que se observa na tabela em análise, mesmo quando a NET modifique as rotina de trabalho, são as empresas terceirizadas as que se responsabilizam por treinar\capacitar os seus empregados. A maioria das pessoas que responderam essa questão, apontaram e indicaram essa situação nas 27,8% das respostas concentradas em *Organiza Treinamento* e 20,7% em *Capacita Novos Empregados*. As demais categorias estão diluídas nos demais indicadores da tabela de referência e suas representações oscilam de uma a três frequências (3,4% a 10,3%), respectivamente.

TABELA 12
IMPORTÂNCIA DE TREINAMENTO PARA O SERVIÇO

Situação	Frequência	Porcentagem
O trabalhador trabalha com mais informação	6	20,7
Ajuda a executar o serviço com mais qualidade	9	31,0
Diminui os erros na execução do serviço	3	10,3
Total	18	62,1

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Indagados sobre a importância de treinamento para a execução do serviço todos os 29 informantes foram unânimes em se posicionar afirmativamente sobre isso. Mesmo assim, ao se solicitar, como complemento, que esses justificasse o motivo da importância desse treinamento, apenas 18 se posicionaram. Desse montante, um maior número, 31% alegou que o treinamento

ajuda na execução do serviço com mais qualidade. Outro argumento destacado por seis pessoas foi *que o empregado trabalha com mais informação (33,3%)*. Também surgiram três respostas (10,3%), relacionadas com *a diminuição dos erros na execução do serviço*.

Como foi solicitado aos empregados que enumerassem as duas principais benefícios do treinamento para a execução do trabalho, segue abaixo, a representação gráfica da segunda alternativa.

GRÁFICO 3
SEGUNDO PRINCIPAL MOTIVO DA IMPORTÂNCIA DO
TREINAMENTO PARA A EXECUÇÃO DE TRABALHO.



Fonte: Dados extraídos do questionário

Ainda quando a totalidade da amostra incluída nessas análises apontasse ser importante o treinamento para a execução do serviço, como já comentado, 20 do total da amostra incluída (69,0%), disseram, posteriormente, que o treinamento não era importante. A maioria, 10 pessoas (34,5%), alegou que *o serviço era mecânico*, enquanto outras 7 (sete) 24,1% informou que *se aprende com a experiência*. Também existiram duas pessoas 6,9% que disseram não se importante o treinamento por *não existir mudanças na rotina de trabalho*. Um dos empregados, 3,4% *disse não ser preciso muitos conhecimentos* para esse tipo de trabalho.

TABELA 13
EXISTÊNCIA DE CONHECIMENTOS
SUFICIENTES PARA O TRABALHO

Situação	Frequência	Porcentagem
Sim	24	82,8
Não	5	17,2
Total	29	100,0

Fonte: Dados extraídos do questionário

Os motivos que justificaram esse posicionamento são apresentados na tabela que segue.

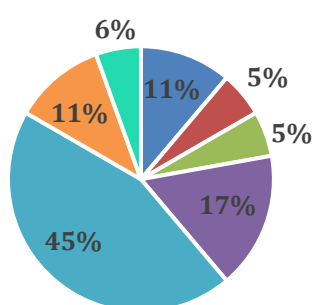
TABELA 14
MOTIVOS APRESENTADOS PELA AMOSTRA :
POSSUIR CONHECIMENTOS PARA REALIZAR O
TRABALHO

Situação	Frequência	Porcentagem
Já tenho muitas experiências no trabalho	3	10,3
Tenho escolaridade e isso ajuda a fazer o serviço	1	3,4
O serviço é fácil	1	3,4
Já tinha trabalhado antes em algo parecido	4	13,8
Sou muito eficiente/capaz	5	17,2
Tenho facilidade para aprender	3	10,3
Me interesse pelo serviço e aprendo sozinho	1	3,4
Outro	1	3,4
Total	19	65,5

Fonte: Dados do questionário.

Para responder a essa questão foi solicitado ao informante que assinalasse as duas principais alternativas expostas no instrumento. Do conjunto de 29 empregados, 19 concordaram que possuíam o necessário conhecimento para a execução de trabalho e apresentaram como principal justificativa o seguinte: *Sou eficiente\capaz*, com 17,2% das respostas válidas. Em seguida surgiu *já tinha trabalhado antes em algo parecido*, com 4 casos, 13,8%. As respostas de três pessoas que alegaram *ter muita experiência no trabalho*, de certa maneira igualou-se ao que foi dito anteriormente. Também surgiu quem admitiu *ter facilidade em aprender*, *ter escolaridade*, *o serviço ser fácil* ou *ser interessado em aprender*. As segundas opções relacionadas com a facilidade para executar o serviço e destacadas pela amostra, podem ser visualizadas no gráfico que segue.

GRÁFICO 4
SEGUNDO MOTIVO ALEGADO PELA AMOSTRA: POSSUIR
CONHECIMENTOS PARA REALIZAR TRABALHO.



- Já tenho muitas experiências no trabalho;
- O serviço é fácil;
- Já tinha trabalhado antes em algo parecido;
- Sou muito eficiente/capaz;
- Tenho facilidade para aprender;
- Me interesse pelo serviço e aprendo sozinho;
- Outros.

Fonte: Dados extraído do questionário.

Para essa próxima questão, sobre as facilidades para a aprendizagem, teoricamente se relaciona com os interesses e motivações dos empregados para executar os serviços. Neste caso foi solicitado que os empregados assinalassem, por ordem de prioridade, até três motivos que julgassem importantes.

TABELA 15
OPINIÃO DA AMOSTRA SOBRE O QUE FACILITA AS
APRENDIZAGENS PARA O TRABALHO

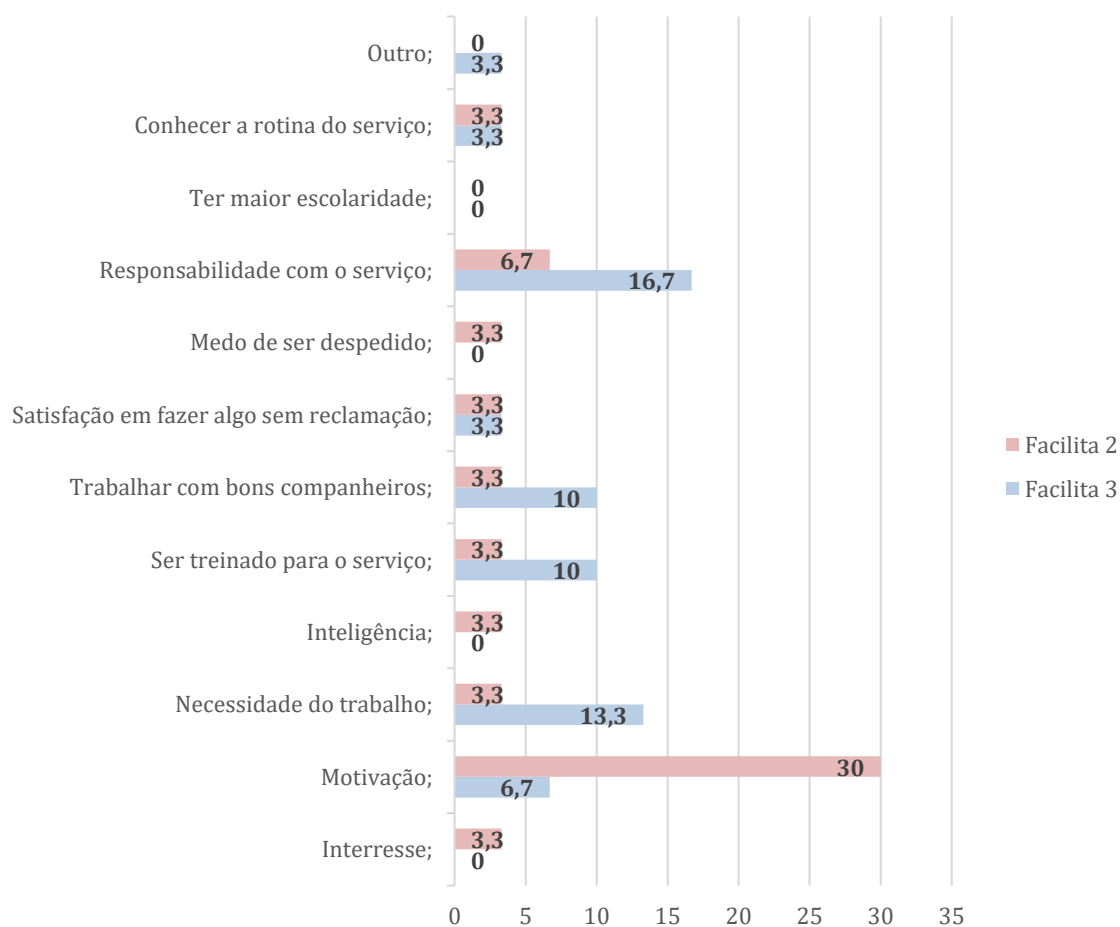
Situação	Frequência	Porcentagem
Interesse	14	48,3
Motivação	1	3,4
Necessidade do trabalho	1	3,4
Ser treinado para o serviço	1	3,4
Trabalhar com bons companheiros	2	6,9
Satisfação em fazer algo sem reclamação	1	3,4
Responsabilidade com o serviço	1	3,4
Total	21	72,4

Fonte: Dados extraídos do questionário.

A tabela em apresentação visualiza a questão mais ressaltada pelos 21 empregados que responderam a essa questão, com destaque para o indicador *interesse* com 48,3% dos casos. As demais questões diluídas em menores frequências nos demais indicadores estão relacionadas com *motivação*, *necessidades*, *responsabilidades*, *conhecimentos* e *sociabilidades*, como é possível de ser observado.

Nota-se, nos gráficos abaixo, que as segundas e terceiras alternativas apresentadas por essas pessoas concentram-se nas motivações e no treinamento. Isso é interessante uma vez que fortalece a nossa suposição.

GRÁFICO 5
O QUE FACILITA NAS APRENDIZAGENS PARA O TRABALHO.



Fonte: Dados extraído do questionário.

Como se pode observar no gráfico a cima, os indicadores relacionados com motivações acompanham com predominância as três principais opções.

TABELA 16
OPINIÃO DA AMOSTRA SOBRE O QUE DIFICULTA AS APRENDIZAGENS PARA O TRABALHO

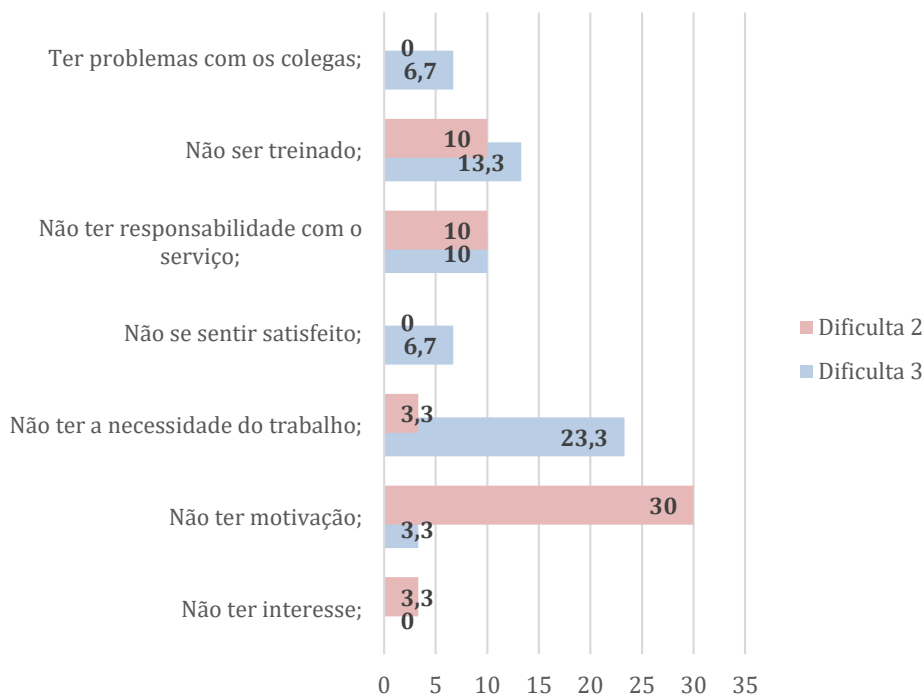
Situação	Frequência	Porcentagem
Não ter interesse	14	48,3
Não ter motivação	2	6,9
Não ser treinado	2	6,9
Não ter incentivos	1	3,4
Outros	1	3,4
Total	20	69,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Do outro lado, questionou-se a amostra o que dificultava as aprendizagens para o trabalho, e de igual maneira foi solicitado que estes assinalassem as três principais opções. Neste caso, foi visto que *a falta de interesse* se manifestou como a primeira opção 48,3%, que pode ter o mesmo sentido *da falta de motivação*, duas frequências ou 6,9%. Aliás, esse mesmo índice aparece no indicador *não ser treinado* com uma representação de 6,9% dos casos. Nota-se, assim que a predominância da motivação e da necessidade de treinamento aparece quase como uma constante em todas as tabelas.

As segundas e terceiras opções podem ser vistas nos gráficos de números 8 e nove abaixo apresentados:

GRÁFICO 6
O QUE DIFICULTA AS APRENDIZAGENS PARA O
TRABALHO



Fonte: Dados extraídos do questionário.

Nota-se que a falta de interesse ou motivação ainda permanece acentuada nos gráficos, surgindo, também, como predominante, na terceira opção, *não ter necessidade de trabalhar*.

O *senso de responsabilidade* pareceu ser um fator de destaque, como se pode observar no gráfico que segue, a pesar de *outros motivos não especificados* ter aparecido como o maior destaque 15 casos ou seja, 51,7% das respostas válidas.

TABELA 17
FACILIDADE E DIFICULDADE DE EXECUTAR AS MUDANÇAS SOLICITADAS PELA NET

<i>MAIOR FACILIDADE</i>			<i>MAIOR DIFICULDADE</i>		
<i>Situação</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>	<i>Situação</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
Tenho Motivação	3	10,0	Tenho necessidade desse trabalho	3	10,0
Tenho Necessidade do Trabalho	7	23,3	Tenho medo de ser despedido	1	3,3
Tenho Inteligência	2	6,7	Estou sempre cansado	1	3,3
Tenho Satisfação em fazer algo sem reclamações	2	6,7	Tenho responsabilidade com o serviço	4	13,3
Tenho responsabilidade com o serviço	7	23,3	Sou treinado para o serviço	1	3,3
Tenho Escolaridade	1	3,3	Conheço a rotina do serviço	1	3,3
Sou treinado para o serviço	1	3,3			
Trabalho com bons companheiros	1	3,3	Outro	15	50,0
Total	24	80,0	Total	26	86,7

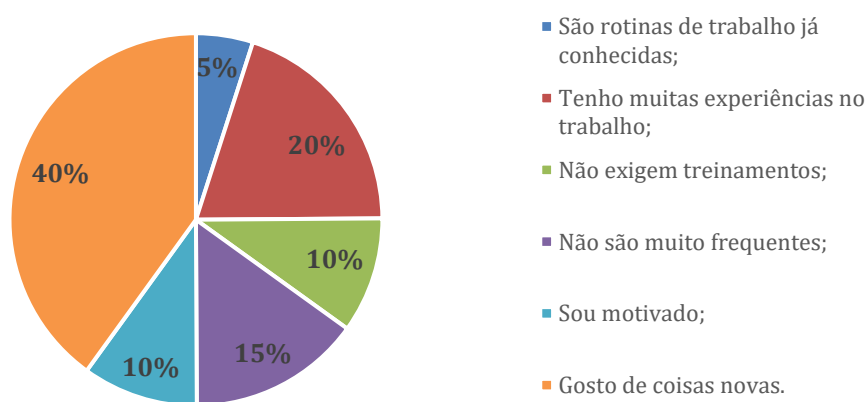
Fonte: Dados extraídos do questionário.

Como descrito no panorama da problemática dessa investigação, um dos aspectos abordado referiu-se as dificuldades das equipes de instalação acompanhar as constante mudanças de rotina de serviço exigidas pela NET. Por isso se teve a preocupação de questionar como os empregados enfrentam essas rotinas em termos das suas facilidades e dificuldades. Quanto as facilidades foi solicitado que os declarantes assinalassem duas das alternativas apresentadas, aquelas que considerassem mais importantes.

A tabela em análise apresenta a primeira opção. Como se observa, 65,% da amostra válida, assinalou essa questão. Desse montante, 8 pessoas, 27,6% confessaram *gostar de coisas novas*. Outros três disseram *ter muita experiência no trabalho* e outros três mais confessaram *que as mudanças não eram muito frequentes (10,3%)*.

O gráfico apresentado a seguir, demonstra a segunda maior alternativa apontada pelos empregados das empresas terceirizadas.

GRÁFICO 7
A FACILIDADE DE EXECUTAR AS MUDANÇAS
SOLICITADAS PELA NET
(2º MAIOR OPÇÃO).



Fonte: Dados extraídos do questionário.

Esta tabela, agora demonstra o contrário, ou seja, as dificuldades sentidas pelos empregados para executar rotinas de trabalho diante das mudanças propostas pela NET.

Desta vez 16 pessoas se registraram significando que três pessoas, também assinalaram o que foi solicitado anteriormente como também, se apontou nesta categoria. Como se pode observar, dos 29 integrantes da amostra válida, treze se encontrou ausente.

O que se nota é que a maioria dos informantes, 11 pessoas ou 37,9% registraram que a dificuldade reside porque muda a rotina de trabalho. As demais reclamações envolvem problemas de falta de experiência ou de treinamento, ou ainda porque essas mudanças são frequentes, cada uma delas com apenas uma frequência.

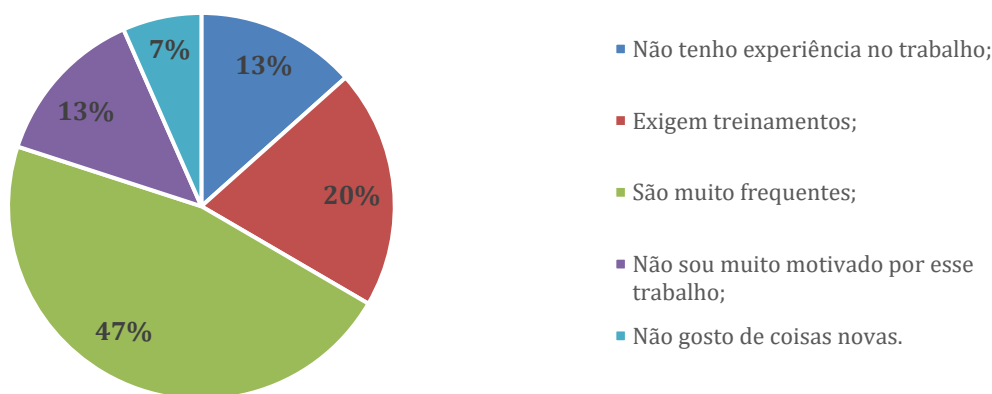
TABELA 18
DIFICULDADES
EM EXECUTAR AS MUDANÇAS SOLICITADAS PELA NET

Situação	Frequência	Porcentagem
Muda rotinas de trabalho	11	37,9
Não tenho muitas experiências no trabalho	2	6,9
Exigem treinamentos	2	6,9
São muitos frequentes	1	3,4
Total	17	56,7

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Como segunda opção foi destaque a reclamação de que essas *mudanças eram muito frequentes*, e que, também *exigia treinamento*, como se pode observar no gráfico abaixo ilustrado.

GRÁFICO 8
DIFICULDADES PARA EXECUTAR AS MUDANÇAS SOLICITADAS
PELA NET (2ª OPÇÃO).



Fonte: Dados extraídos do questionário.

Na tabela em análise, relacionadas com as motivações para a realização do serviço com qualidade, 21 pessoas registraram suas opiniões, enquanto 8 se mantiveram ausentes. Observa-se que os maiores índices apontam o salário, 41,4% como a principal motivação para se efetivar um serviço com marca de qualidade. Aspectos relacionados com o reconhecimento, seja do chefe (6,9%) ou dos clientes (6,9%), apareceram com mais de uma frequência, como também a oportunidade de inovar no trabalho.

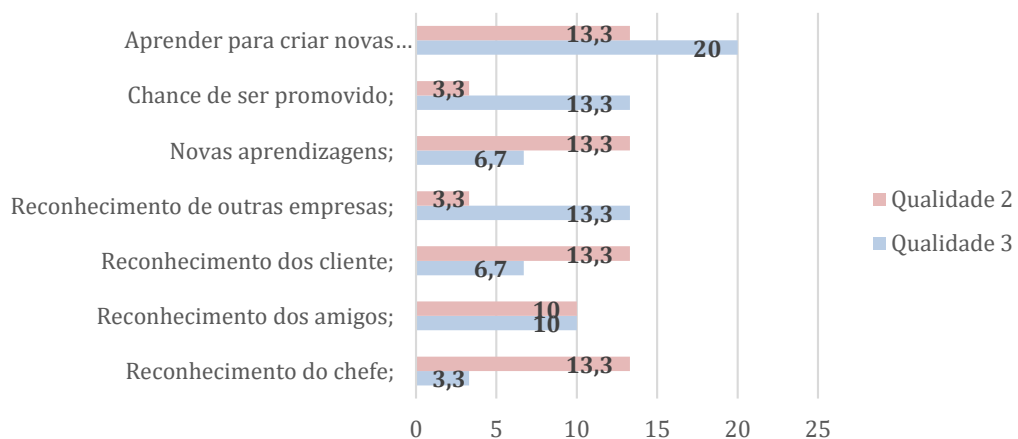
TABELA 19
MOTIVAÇÃO PARA EXECUTAR TRABALHO COM
QUALIDADE

Situação	Frequência	Porcentagem
Salario	12	41,4
Reconhecimento do chefe	2	6,9
Reconhecimento dos clientes	2	6,9
Reconhecimento de outras empresas	1	3,4
Novas aprendizagens	1	3,4
Chance de ser promovido	1	3,4
Aprende para criar novas oportunidades de trabalho	2	6,9
Total	21	72,4

Fonte: Dados extraídos do questionário.

De forma esparsa surgiram o *reconhecimento de outras empresas*, a *chance de obter novas aprendizagens* ou de *ser promovido*, cada uma delas com um caso. Como foi indicado no instrumento que o empregado podia assinalar até três alternativas, seguem nos gráficos abaixo os segundo e o terceiro motivos por aqueles apontados.

GRÁFICO 9
MOTIVAÇÃO PARA EXECUTAR TRABALHO COM
QUALIDADE (2º E 3º OPÇÃO).



Fonte: Dados extraídos do questionário.

Como se observa no gráfico a cima, os motivos de maiores destaques apontados referem-se as situações envolvendo trabalho e aprendizagens: *aprender coisas novas para criar novas oportunidades de trabalho*. Questionados se a empresa demonstrava reconhecimento pelo trabalho que executavam a maioria 65,5% afirmou positivamente. Entretanto, surgiram o percentual de 34,5% que disseram que essas organizações não reconheciam o trabalho que esses executavam.

TABELA 20
COMPORTAMENTO ADOTADO NA EXECUÇÃO DO
TRABALHO PARA SER RECONHECIDO PELA EMPRESA

Situação	Frequência	Porcentagem
Procuro seguir as orientações dos superiores	14	48,3
Me esforço para fazer um serviço de qualidade	8	27,6
Tento chamar atenção para a qualidade do seu resultado	1	3,4
Demonstro com resultados	1	3,4
Procuro resolver problemas sem envolver aos meus superiores	1	3,4
Total	25	86,2

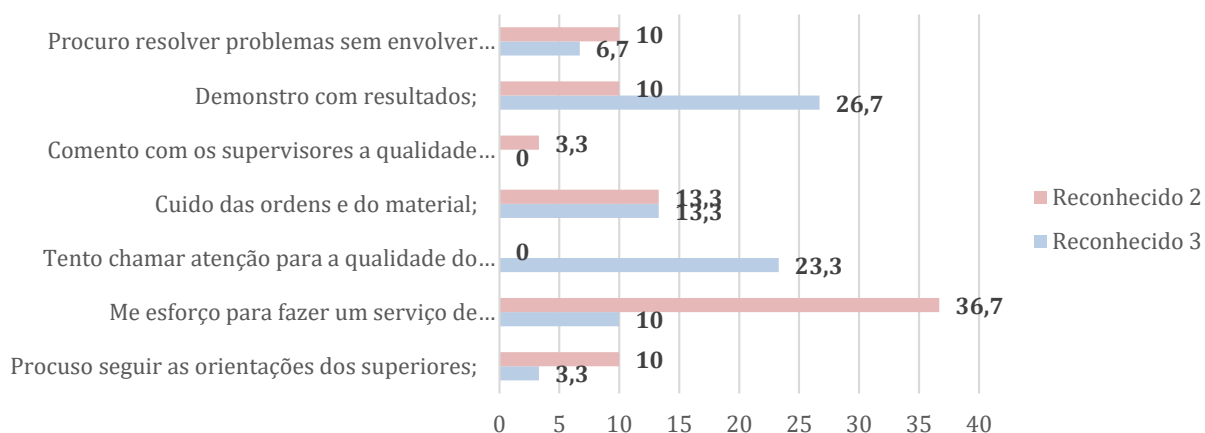
Fonte: Dados extraídos dos questionários.

A questão em análise, envolvendo a relação trabalho executado e reconhecimento da amostra, também sugeriu até três opções, destacando-se aquelas consideradas prioritárias. No caso dessa tabela em apresentação se vê que quase a metade dos informantes 48.3% informou que, para tanto, *procura seguir as orientações dos superiores*, ou seja, segue uma orientação determinada.

Mas, também existiu como destaque aqueles que explicaram essa situação nas suas habilidades próprias, quando disseram que se *esforçavam para realizar um serviço de qualidade* (27,6%). As demais alternativas, mesmo quando pouco expressivas estavam direcionadas aos *resultados da qualidade do que faziam*.

As segunda e terceira opções de maiores destaques, ilustradas pelos gráficos abaixo, também dizem respeito a qualidade e aos resultados dos serviços realizados. Também chamou atenção ao cuidado com as ordem de serviço que lhes são repassadas para executar e com material que é utilizado no serviço de instalação.

GRÁFICO 10
COMPORTAMENTO ADOTADO NA EXECUÇÃO DO TRABALHO
PARA SER RECONHECIDO PELA EMPRESA, (2º E 3º OPÇÕES).



Fonte: Dados extraídos dos questionários.

Uma das categorias de análises dessa investigação centrou-se na motivação. Com isso procurou-se saber quais eram as principais motivações para o trabalhador realizar o seu trabalho e se obteve como principais opções o seguinte: *Salário e adquirir experiência*, ambas com 24,1% das respostas. Em menor percentual mas, mesmo assim destaca surge *conservar o trabalho*, com 5 casos ou 17,2% e *ser reconhecido pela qualidade do trabalho*, com 4 respostas (13,8%).

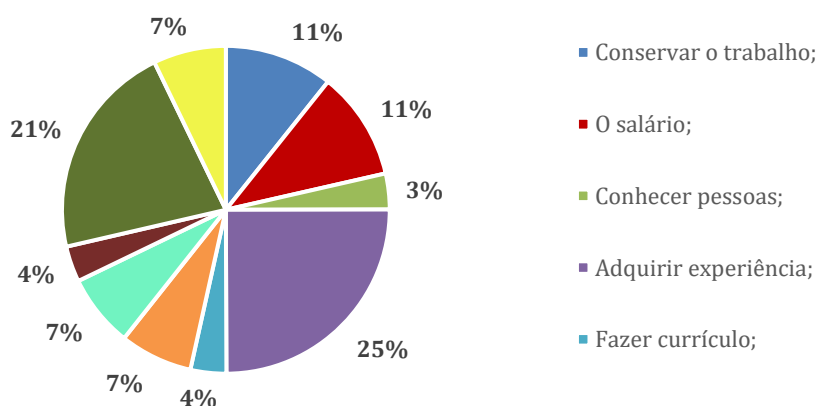
TABELA 21
FATORES QUE MOTIVAM REALIZAR O TRABALHO

Situação	Frequência	Porcentagem
Conservar o trabalho	5	17,2
O salario	7	24,1
Conhecer pessoas	1	3,4
Adquirir experiências	7	24,1
Saber fazer o serviço	2	6,9
Ser bem tratado pelos superiores	2	6,9
Ser reconhecido pela qualidade do meu trabalho	4	13,8
Total	28	96,6

Fonte: Dados extraídos do questionário

As outras questões como saber *fazer o serviço* ou *ser bem tratado pelos superiores* tiveram, cada uma delas, duas respostas e, apenas uma pessoa apontou *conhecer pessoas* como o fator principal. As respostas relativas a segunda opção desta questão podem ser vistas no gráfico que segue, onde continua a se destacar a *aquisição da experiência* e o *reconhecimento pela qualidade do trabalho*.

GRÁFICO 11
FATORES QUE MOTIVAM REALIZAR O TRABALHO
(2º OPÇÃO)



Fonte: Dados extraídos do questionário

Dentre os fatores que desmotivam o trabalhador a executar o seu serviço destacou-se, com preponderância horário de trabalho, com 14 respostas (48,3%) de um total de 22 questões válidas. *A mudança de rotina de trabalho* surgiu com 3 casos e opções como *salário* e *forma de tratamento pelos companheiros*, se apresentaram com duas frequências. O ambiente da empresa, que também sugere relações de trabalho, surge com uma única frequência.

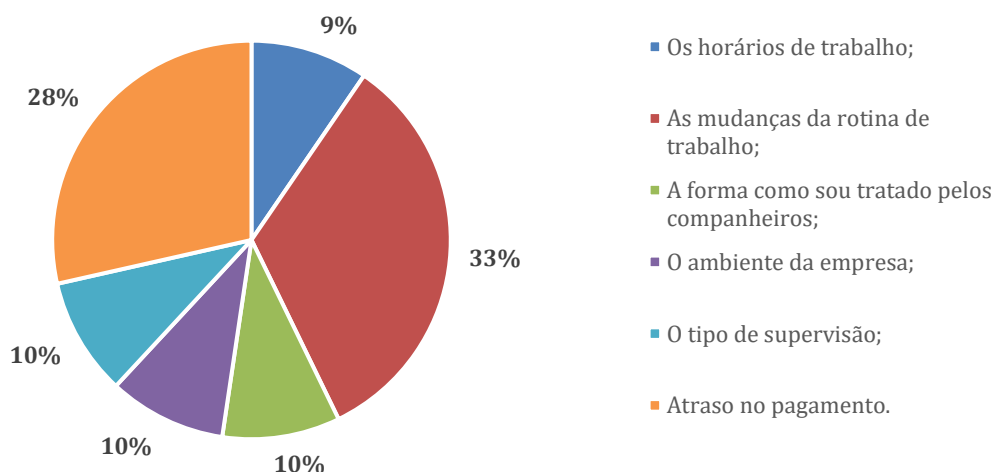
TABELA 22
FATORES QUE MAIS DESMOTIVAM O TRABALHO DA AMOSTRA

Situação	Frequência	Porcentagem
Os horários de trabalho	14	48,3
As mudanças de rotina de trabalho	3	10,3
A forma como sou tratado pelos companheiros	2	6,9
O ambiente da empresa	1	3,4
O salário	2	6,9
Total	22	75,9

Fonte: Dados extraídos do questionário

A segunda opção dessa questão, ilustrada no gráfico que segue, também conservou, basicamente, as mesmas categorias. Surgem, entretanto um novo indicador relacionados com a desmotivação: *atraso no pagamento*, (20,7%) significando, a segunda maior queixa relacionadas com a desmotivação.

GRÁFICO 12
FATORES QUE MAIS DESMOTIVAM (2º OPÇÃO)



Fonte: Dados extraídos do questionário

Chegamos agora aos resultados relacionados com o quarto objetivo. Nele procuramos detectar os fatores que possibilitam ou não a execução dos serviços de instalação com critérios de qualidade exigido tanto pelas empresas terceirizadas como pela NET, sobretudo.

TABELA 23
CONDIÇÕES
PARA TRABALHAR COM MELHOR QUALIDADE

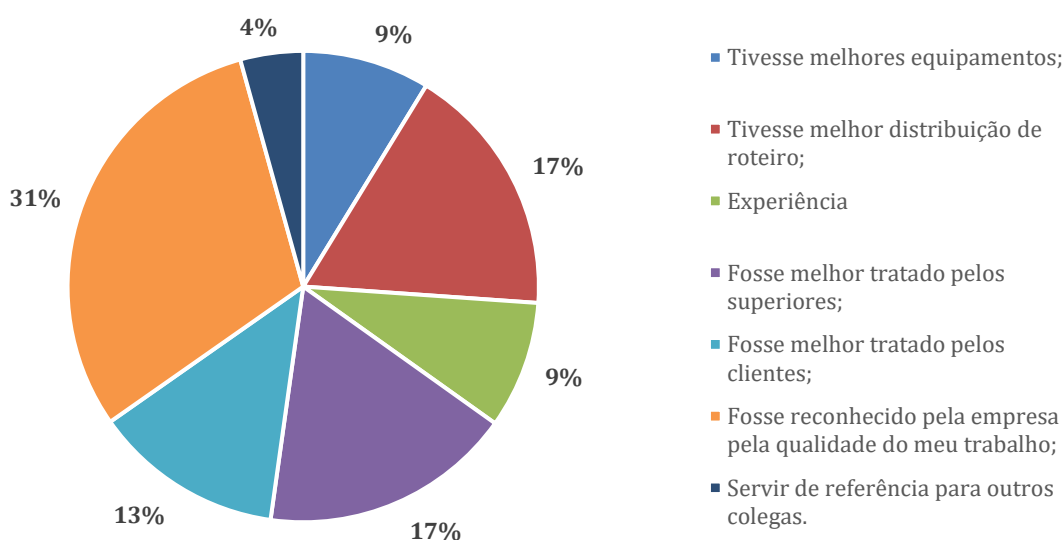
Situação	Frequência	Porcentagem
Tivesse melhores equipamentos	7	24,1
Tivesse melhor distribuição de roteiro	5	17,2
Fosse melhor tratado pelos superiores	1	3,4
Fosse melhor tratado pelos clientes	2	6,9
Fosse reconhecido pela empresa pela qualidade do meu trabalho	6	20,7
Servir de referência para outros colegas	2	6,9
Total	23	79,3

Fonte: Dados extraídos dos questionário.

Quando solicitados a externarem suas opiniões sobre os fatores que lhes possibilitariam trabalhar com melhor qualidade, vinte três pessoas da amostra, 79,3% do total incluído, se manifestaram. Desses a maioria declarou que para isso haveria necessidade de que a empresa *propiciasse melhores equipamentos* 24,1%. Outro fator ressaltado referiu-se ao *reconhecimento da empresa pela qualidade do trabalho realizado*, seis situações ou 20,7%. Também houve quem sugerisse que a empresa *deveria melhor distribuir o seu roteiro de instalação*, seis caso ou 17,2%. Essas foram as maiores concentrações. A partir dessas sugestões as respostas escassearam nos indicadores, *melhor tratamento dos clientes* e que *fosse referência para os colegas*, ambos com dois casos (6,9%) e, também, que *recebessem melhor tratamento dos superiores*, com apenas uma representação.

Para esta questão, também foi solicitada que, dentre os indicadores de referência o respondente também assinalasse uma segunda opção que também considerasse importante para a qualidade do seu trabalho. Estas informações que também destacaram o *reconhecimento pela qualidade do serviço e melhor roteiro de trabalho*, podem ser visualizada no gráfico que segue.

GRÁFICO 13
CONDIÇÕES PARA TRABALHAR COM MELHOR
QUALIDADE (2° OPÇÃO)



Fonte: Dados extraídos dos questionário.

Do total de respondentes, 25 pessoas se manifestaram favoravelmente a solicitação, havendo quatro omissões. Desse conjunto que fizeram uma auto avaliação sobre a qualidade

dos seus serviços executados, os dois grandes destaques concentraram-se em: *reconhecimento dos superiores e receberem elogios dos clientes*, com uma frequência absoluta de sete casos (24,1%). Outro fator também destacado foi *não receber reclamações*, com seis casos (20,7%). Em menores frequências apareceram *se sentir satisfeito* – 3 casos (10,3%) e *não ter que repetir o serviço* – 2 casos (6,9%).

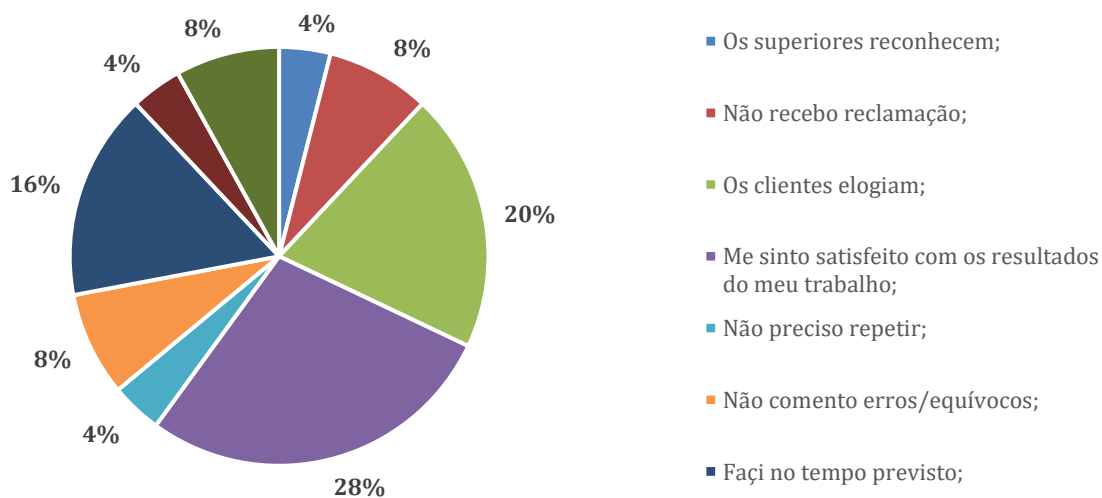
TABELA 24
AUTO-AVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE
A QUALIDADE DE TRABALHO.

Situação	Frequência	Porcentagem
Os superiores reconhecem	7	23,3
Não recebo reclamação	6	20,0
Os clientes elogiam	7	23,3
Me sinto satisfeito	3	10,0
Não preciso repetir	2	6,7
Total	25	83,3

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Como segunda opção para essa questão destacaram-se os indicadores se sentir satisfeito e receberem elogios dos clientes, como se pode ver no gráfico abaixo.

GRÁFICO 14
AUTO-AVALIAÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE A QUALIDADE
DETRABALHO.



Fonte: Dados extraídos do questionário.

Por último, a tabela de número XX expressa a opinião de 20 pessoas integrantes da amostra sobre os saberes e aprendizagens que elas consideraram necessárias para a realização de um trabalho de qualidade.

TABELA 25
SABERES/APRENDIZAGENS
NECESSÁRIOS PARA UM TRABALHO DE EXCELÊNCIA

Situação	Frequência	Porcentagem
Conhecer Todo o Processo	12	41,4
Ter Curso de Qualificação Profissional	2	6,9
Ler Sobre o Processo de Trabalho	1	3,4
Ser Mais Motivado Pelo Gerente da Empresa	2	6,9
Ter Melhores Equipamentos	1	3,4
Ter Rotinas de Trabalho Mais Definidas	1	3,4
Poder Opinar Sobre a Rotina de Trabalho	1	3,4
Total	20	69,0

Fonte: Dados extraídos do questionário.

Observa-se que 41,4% dos respondentes opinaram que para isso é necessário conhecer todo o processo de execução da rotina de trabalho de instalação. Trata-se, portanto, de um requisito técnico. As demais categorias relacionadas com qualificação, motivação, participação nas decisões tiveram frequências irrelevantes.

4.2 - A. discussão dos resultados

As trinta tabelas e os quinze gráficos que apresentaram os resultados estatísticos da investigação empírica destacando as categorias: *condições socioeducativas e de trabalho, qualificação, capacitação\treinamentos dos empregados, dificuldades e facilidades para execução do trabalho, motivação e desmotivação e condição para executar trabalho com qualidade* demonstram opiniões e posicionamentos dos empregados das empresas terceirizadas de instalação de TV.

Pelas respostas, posso afirmar, com algumas margens de incertezas, que algumas informações obtidas expressaram o já se supunha existir através da minha experiência como gestor, do meu conhecimento oriundo do sendo comum e, também, das orientações e comentários apresentadas pela literatura que serviu de base a esta investigação.

Assim, é possível reafirmar, agora com maior segurança do que quando comentei na introdução e no panorama do problema, sobre o baixo nível de escolaridade desses

trabalhadores, mesmo sendo uma população relativamente jovem e com mais possibilidade de escolarização.

Talvez seja por essa baixa escolaridade que a grande maioria dos informantes, mesmo parecendo reconhecer a importância da escolaridade, não pareceram ter propósito de dar continuidade aos estudos. Aliás, ao que parece, pelos dados apresentados, estes parecem não atribuir a escolaridade maior importância para o trabalho executado. Em contrapartida, existe uma maior valorização na experiência e no treinamento para realizar as tarefas, tidas como processos de aprendizagens.

Essas aprendizagens, tidas como aquisição de competência, como entende Gonzales (2006,p.11), vai depender das condições das habilidades individuais e das interações e cooperações existentes entre os diferentes agentes ou fatores envolvidos, havendo dois tipos de aprendizagem (saberes): o saber como (dominar as regras) e o saber que (ser capaz de identificar algo), ou seja entre saber como e saber que (ou saber isso). Como visto nos dados analisados, a grande maioria afirma ter conhecimentos para executar as tarefas, pois o serviço é mecânico, configurando ou o que se denomina de SABER QUE ou Saber isso. Segundo Botelho (2007), *muitos trabalhadores até sabem ler, escrever e contar, mas sentem muitas dificuldades em ler um manual de instrução, ou lidar com programas de computação*. Por isso, preferem a explicação das tarefas oralmente de um colega. Muitas pessoas *chegam a fingir que entendem a explicação e quando vão executar serviços, agem por tentativas de acertos e erros*. Talvez, até seja para evitar esses processos de acertos e erros, é que a grande maioria do trabalhadores participantes desse estudo reconheceram a importância de serem treinados para executar os trabalhos.

É bem verdade que a execução do trabalho, ou melhor, a qualidade do serviço executado possui uma relação direta com o salário e com o reconhecimento do seu trabalho, como apresentado nas tabelas. Para Robbins (2006), *alguns empregados não conseguem ser motivados para o trabalho, seja porque acreditam não serem capazes de atingir a meta pessoal, mesmo aplicando seus esforços e dedicação, ou porque a recompensa prometida pela empresa não atende as expectativas do trabalhador*.

Os dados indicaram existir uma maior proporção de empregados situados na faixa do salário mínimo ou, em, até mil reais, ou seja, parecendo atender apenas as necessidades básicas. Também a maioria parece valorizar o reconhecimento dos superiores, pois afirmam serem reconhecido pelos superiores e que, para isso, procuram seguir as orientações dos superiores e fazer o serviço com responsabilidade e qualidade. Os principais motivos desse comportamento se atrelam ao salário e a preservação do trabalho.

Mas, além do fator salário que funciona como desmotivador, outra grande referência é o horário de trabalho. Este se apresenta como motivo de queixa dos trabalhadores. Em realidade, com alguma frequência existe a necessidade dos mesmos trabalharem fora do expediente normal, mesmo que isso signifique ganhar horas extras.

Outras reclamação dos empregados referiu-se as condições materiais de trabalho. Alguns desses empregado alegaram que poderiam trabalhar mais confortavelmente se tivesse melhores equipamentos e se seus roteiros de trabalhos fossem melhores distribuídos, como visto nos dados das tabela. Ocorre que muitas vezes as ordens de serviço expedidas pela NET para serem executadas em uma mesma manhã exige varias e longas locomoções por se situarem em diferentes bairros. Falta uma certa organização e planejamento dessa grande empresa. Além disso, o reconhecimento dos superiores apareceu uma vez mais como fator de comodidade e até motivação no trabalho. Muitos empregados, como visto, comentaram sentirem-se mais confortáveis no seu trabalho caso a empresa (superiores) tivessem maior reconhecimento do seu serviço.

Essas considerações coincidem com as observações de Chiavenato (2004), quando considerar que para que exista uma boa gestão é necessário, *planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços dos membros*. Por isso, existe a *necessidade de “combinação e aplicação de recursos organizacionais para alcançar objetivos e atingir o desempenho excepcional”*. *Recursos organizacionais são os vários meios que as instituições possuem para atingirem seus objetivos. São os bens ou serviços utilizados nas atividades organizacionais.*

No campo da motivação, observa-se as considerações de Bergamini (2008), já citado no início desse texto, no que tange as motivações para o trabalho: *existem fatores motivacionais (motivos), que concorrem para motivar os empregados relacionados com as questões salariais ou a aquisição de bens materiais. Entretanto, na medida em que esses objetivos são satisfeitos a motivação deixa de existir, sendo necessário existirem outras necessidades como as psicológicas, por exemplo, para que esta seja mantida.*

Por sua vez, a teoria da *Hierarquia* de Maslow (2003), uma das mais conhecidas teoria motivacionais, *defende que o grande desafio da empresa é criar e cuidar do ambiente do trabalho, para que pessoas motivadas possam continuar motivadas e oferecendo o máximo de seus esforços na execução das tarefas*. Para que essas pessoas possam ter condições de aprendizagem, criatividade, inovação e autoestima, é necessário que as suas necessidades básicas estejam satisfeitas, como as fisiológicas, de segurança, as sociais, de estima.

O *processo motivacional* explicado por Herzberg se assemelha as teorias das necessidades de Maslow, apresentando-se como acréscimo a estima e auto realização com os

fatores motivacionais. Para ele, “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim a ausência de insatisfação” (HERZBERG, 1997, p.61). Complementando afirma que fatores como, *reconhecimento, trabalhador desafiado, responsabilidades, progresso e consideração, são condições extrínsecas ou higiênicas da motivação e são alguns dos fatores capazes de gerar satisfação no trabalho e, conseqüentemente, propiciar motivação.*

Como demonstrado pelos dados, maioria dos empregados afirmam que executam um bom trabalho ou um trabalho de qualidade e notam que isso ocorre quando os superiores e os clientes elogiam.

Finalmente eles alegam que um trabalho de qualidade exige que o trabalhador conheça todo o processo ou todo o procedimento relacionado com a rotina de trabalho, neste caso específico, com os serviços de instalação de TV a cabo.

Estas observações coincidem com as ideias de (PRIETO, 2007) ao defender que se deve entender *como excelência dos serviços, um conjunto de atividades desenvolvidas por diferentes organizações e direcionadas a identificar-se com as necessidades, as expectativas, e a satisfação dos clientes.* Em outras palavras, aponta Paladini (1997), que, quando se trata de serviços de excelência, *é importante considerar o processo como um todo. Seja, a interação com o cliente envolvendo os serviços prestados, a produção de serviços ou a estruturação de métodos dos serviços prestados.* Isto, segundo Giansesi e Correia (1996), se aplica tanto para as empresas de pequeno porte (como é o caso das empresas que serviram de referência a esta pesquisa) como para as grandes organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Esta investigação denominada de aprendizagem e motivações para a excelência nos processos produtivos procurou responder as seguintes indagações: *qual o perfil educacional dos empregados das empresas terceirizadas de telecomunicação que operam em João Pessoa, PB? Será que o nível de escolaridade está relacionado com a motivação desses trabalhadores para executarem os serviços que lhes são solicitados? Que fatores possibilitam aprendizagens para os trabalhadores das empresas terceirizadas executarem as suas rotinas de trabalho com excelência requerida? Quais os principais fatores que propiciam (ou não) a motivação para o trabalho?*

Para responder essas questões, como já descrito anteriormente, se procurou identificar e descrever a escolaridade e as condições de trabalho desses empregados e as suas opiniões sobre as suas rotinas de trabalho e motivações para executarem com os níveis de qualidade requeridos, tanto pela NET como pelas empresas terceirizadas, os serviços de instalações de equipamentos de telecomunicações.

Neste final de pesquisa, após a organização, leitura e comentários dos dados coletados se conclui a investigação tratando de responder aos objetivos específicos, o objetivo geral e as perguntas da investigação, através das conclusões dos objetivos específicos.

A conclusão que se chega do primeiro objetivo é a de que esses instaladores são pessoas jovens, com concentração nas idades de menos de 30 anos, possuem pouca escolaridade e parece não terem interesse em continuar os estudos. Afirmam a importância da educação para o trabalho, mas, mesmo assim, admitem não necessitar de maior escolaridade para o tipo de serviço que executam pois, devido ser um tipo de trabalho de natureza mecânica, é mais importante ter a experiência e o treinamento\capacitação para o trabalho.

O segundo objetivo, relativo as dificuldades e facilidades para a execução da rotina de trabalho, conclui que o tipo de serviço não parece ser desafiador ou apresentar maiores dificuldades para a sua execução, requerendo, como já visto anteriormente, experiência, atenção às ordens de execução do serviço e responsabilidades. As dificuldades surgidas dizem respeito as condições dos equipamentos utilizados pelas empresas e, também, aos horários das rotinas de trabalho. Também surgem algumas observações relativas aos processos de socialização.

As conclusões do terceiro objetivo, relativo as motivações e desmotivações dos empregados para executarem o serviço de instalação se vinculam, em maior presença, ao salário e ao reconhecimento dos superiores e clientes sobre o trabalho executado. Outros fatores relacionados com as condições de trabalho (preservar o emprego, obter mais experiências, se tornar mais apto para outro trabalho), também são fatores de motivação ou de desmotivação.

Por último, as conclusões que chegamos quanto às condições necessárias para a execução do serviço com critérios de excelência é de que é importante haver reconhecimento dos superiores e dos clientes sobre os serviços executados; que exista tratamento respeitoso dos superiores e dos companheiros e que a empresa possibilite aos empregados conhecer todo o processo ou procedimento do trabalho. Por fim, que exista treinamentos para o serviço e para acompanhar as mudanças estabelecidas e uma rotina de trabalho que lhe permita executar o trabalho com maior eficiência e eficácia.

Como está prevista nas primeiras considerações dessa investigação, acredita-se, que para o empregado executar os serviços atendendo aos indicadores estabelecidos pela NET, deve

existir uma relação direta entre aprendizagem, aqui compreendida como treinamento e experiência e motivação. Mas, para que isso possa existir, o gestor deve ser uma presença constante e motivadora.

5.1 - Sugestões.

Finalmente, sugere-se às empresas terceirizadas que trabalham com serviços de instalações de equipamentos de TV a Cabo que procurem treinar seus empregados ainda no início dos serviços e que atualizem esses treinamentos sempre que houve mudanças das rotinas de trabalho ou que exista outras necessidades relacionadas com as dinâmicas da empresa. Que dialogue com seus empregados sobre as rotinas de trabalho, as dificuldades e facilidades sentidas por estes e sobre os processos de integração e de socialização das equipes. Que também dialogue com estes trabalhadores sempre que os gestores encontrem dificuldades para lidar com as mudanças operadas ou para atingir as metas estabelecidas pela NET. É importante haver companheirismo e colaboração entre todos os integrantes. Por isso o gestor deve montar uma sistemática de avaliação envolvendo todos os integrantes das empresas, com vista valorizar a equipe, motivá-lo e, também conseguir obter resultados com melhores níveis de qualidade.

Inclusive, estes procedimentos poderão ser adotados tanto por qualquer EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO como, também, por outras organizações com características semelhantes.

6. REFERÊNCIAS

- AFONSO, Ana Paula. **Comunidade de Aprendizagem: Um modelo para a gestão da aprendizagem.** Artigo da II Conferência Internacional Challenges, Universidade de Coimbra 2011.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt, GONDIM, Sônia Maria Guedes, LOIOLA, Elizabeth. **Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa.**R.ADM. São Paulo. V.39. n3, jul/ago/set.
- BROCKA, Bruce e BROCKA, Suzanne, **Gerenciamento da qualidade**, São Paulo, Makron Books, 1994.
- BERGAMINI, Cecília. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. In: **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997 .
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** RAE Executivo, Vol.1, No2, Nov. 2002 a Jan. 2003. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1716.pdf> > Acesso em 23 de janeiro, 2017.
- BOTELHO, Paulo, **O Analfabetismo Funcional.** Artigo publicado em 24/11/07. Disponível em<http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=2149> Acesso em 23 de janeiro, 2017.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In: **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CONCEITO DE APRENDIZAGEM - O QUE É, DEFINIÇÃO E SIGNIFICADO Disponível em<<http://conceito.de/aprendizagem#ixzz49gIBNC4k>> Acesso em 23 de janeiro, 2017.
- DUTRA, Joel Souza; **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 1ed. – São Paulo: Atlas, 2013.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- FERREIRA, Flávio Smania. MORALES, Flávio Galego. e **A excelência em qualidade no atendimento das organizações .** Revista Hórus – Volume 5, número 2 (Abr-Jun), 2011.

FERNANDES, Alexandra (1998), “Da aprendizagem organizacional à organização que aprende”, em Helena Lopes (coord.), *As Modalidades da Empresa que Aprende e a Empresa Qualificante* (relatório final reservado), Lisboa, DINÂMIA, pp. 27-40.

FISCHMANN, Adalberto A, Zilber , Moisés Ari. Utilização de indicadores de Desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. Disponível em<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-11.pdf>> Acesso em 23 de janeiro, 2017.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégia de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; WAN, Willian P.; YIU, Daphine. **Theory and research in strategic management: Swings of a pendums**, *Jornal of Management*, V. 25 n° 3, 1999 p. 417-456

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IBÃÑEZ, Jesus. **El diseño de la investigación social**, In: 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 34ed. –Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 2004p. 220-230

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamento da Metodologia Científica**. 6ed. – São Paulo: Atlas, 1999

MASLOW, A. **O Diário De Negócios De Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MIRSHAWKA, V. **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

MARTINS, Sâmara, **Qualificar x Capacitar**. *Universa, Escola de Gestão*. Disponível em <<https://uescolagestao.wordpress.com/2011/03/10/qualificar-x-capacitar>> Acesso em 23 de janeiro, 2017.

MOTIVAÇÃO. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Motivação>>. Acesso em 21 de maio de 2016.

PARENTE, Cristina. **Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional contributos para a análise da produção de saberes. sociologia, problemas e práticas**. No.50, 2006, pp. 89-108

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PRIETO, Antonio Blanco. **Atención al cliente**. 3. ed. Madrid: Pirâmide, 2007.

RUBIO, Maria José, VARAS Jesus, **El Análise de la realidad en la intervención social, métodos y técnicas de investigación**, editorail CCS. Madrid, 1997, p. 251

ROBBINS, Stephen P, **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall.2009

SOARES, Magda. **Alfabetização e letramento**. 6. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S.J. **Métodos de pesquisa em atividade física**.5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 103p.

TERCERIZAÇÃO. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Terceirização>> Acesso em 21 de maio de 2016.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva – Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE. São Paulo. V. 40. nº 4 Out/Dez 2000 p. 20-37

VIEIRA, Tatiane Alves. **Um estudo sobre os fatores que impulsionam a motivação ou a desmotivação dos funcionários da trensurb**. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração. 2010

ZAGISKI, Marlene A. S. Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de. **Uma discussão acerca do papel da aprendizagem organizacional na formação de competências**. Ciência da Informação. Brasília. V. 38. nº 3 Set/Dez 2009 p.143

.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

I - PERFIL SOCIOEDUCATIVO E SOCIOLABORAL DOS EMPREGADOS

1) Idade: _____.

2) Qual a sua escolaridade?

Não alfabetizado		Ensino médio completo	
Ensino fundamental incompleto		Ensino superior incompleto	
Ensino fundamental completo		Ensino superior completo	
Ensino médio incompleto		Pós-graduação	

3) Estuda atualmente? () Sim / () Não

4) Se afirmativo o que estuda? _____.

5) O que te motiva a estudar?

6) Há quanto tempo você ingressou no mercado de trabalho?

Menos de 1 ano		De 3 a 5 anos	
Entre 1 a 2 anos		Mais de cinco anos	

7) Há quanto tempo você trabalha com instalação de TV a cabo em João Pessoa?

Menos de 1 ano		De 3 a 5 anos	
Entre 1 a 2 anos		Mais de cinco anos	

8) Qual o seu salário?

De 0 a 880 Reais		De 1.201 a 1.500 Reais	
De 881 a 1.000 Reais		Mais de 1.501 Reais	
De 1.001 a 1.200 Reais			

9) Quanto tempo trabalha por dia?

Menos de 8 horas por dia		Mais de 8 horas por dia	
8 horas por dia		Não há um horário fixo	

- 10) É necessário ter escolaridade para realizar o seu trabalho?
 Não (é um serviço mecânico, o que vale é a experiência) / Sim

<i>Enumere a coluna a baixo de 1 até 6, sendo, "1" o mais importante e o "6" menos importante.</i>			
Ajuda a compreender o que é solicitado		Evite acidentes	
Ajuda a executar os serviços com mais acertos		Possibilita melhorar de função	
Ajuda a resolver outros problemas que aparecem		Ajuda a desenvolver a criatividade	

- 11) Que outras aprendizagens ou saberes seriam necessários para executar melhor o seu trabalho?
-
-
-

2 - AS AÇÕES DE TREINAMENTO/QUALIFICAÇÃO

- 12) Você recebeu algum treinamento para realizar o seu serviço? Sim / Não
- 13) Se recebeu, qual foi o tipo de treinamento?
 Teórico / Prático / Ambos
- 14) Você considera importante ser treinado? Sim / Não
- 15) Assinale por ordem de importância (1º e 2º) as duas questões que você considera mais importantes referente a questão 14.

O trabalhador trabalha com mais informação		Economiza material	
Ajuda a executar o serviço com mais qualidade		Porque sempre existem mudanças	
Diminui os erros na execução do serviço		Outro:	

- 16) Assinale por ordem de importância (1º e 2º) as duas questões que você considera menos importantes referente a questão 14.

O serviço é mecânico		A gente não precisa de muitos conhecimentos	
Se aprende com a experiência		Basta ter interesse que se aprende	
Não existem mudanças de rotina de serviço		Outro:	

17) Com que frequência deve haver treinamento na sua opinião?

Todos os dias		A cada 30 dias	
Toda semana		Uma vez a cada 02 meses	
A cada 15 dias		Uma vez a cada 06 meses	
Uma vez por ano		Não deveria existir treinamento	

18) Quem deve ser o responsável por treinar?

A empresa terceirizada que você trabalha / A NET

19) Considera que os seus conhecimentos são suficientes para o trabalho?

Sim / Não

20) Se sua resposta foi “Sim” assinale por ordem de importância (1º e 2º) as duas questões que você considera mais importantes:

Já tenho muitas experiências no trabalho		Sou muito Eficiente/capaz	
Tenho escolaridade e isso ajuda fazer o serviço		Tenho facilidade para aprender	
O serviço é fácil		Me interessa pelo serviço e aprendo sozinho	
Já tinha trabalhando antes em algo parecido		Outro:	

21) Se sua resposta foi “Não” assinale por ordem de importância (1º e 2º) as duas questões que você considera menos importantes:

Não tenho muitas experiências no trabalho		Tenho dificuldades para aprender	
Tenho pouca escolaridade e isso dificulta fazer o serviço		Não tenho muita motivação pelo serviço	
O serviço é difícil		Preciso que alguém me ensine	
Não tinha trabalhando antes em algo parecido		Outro:	
As vezes tenho dificuldades para fazer um serviço			

22) Se existe, por quais motivos você acha que podem ser?

Novas necessidades do mercado		Todos esses motivos	
Solicitações dos consumidores dos produtos da net		Outros: (indique)	
Necessidade de inovação da net			

23) O que a empresa faz para ampliar suas aprendizagens?

Organiza treinamentos sistemáticos		Exige que a gente estude	
------------------------------------	--	--------------------------	--

Capacita os empregados antes de entrar		Monitora e avalia os serviços	
Pede que a gente leia as instruções		Oferece retorno dos serviços feitos	
Pede que observe o serviço		Outro:	

3 - AS DIFICULDADES E AS FACILIDADES

24) O que facilita uma pessoa aprender no trabalho. Assinale por ordem de prioridade (1, 2 e 3) que facilita uma pessoa aprender no trabalho:

Interesse		Satisfação em fazer algo sem reclamação	
Motivação		Medo de ser despedido	
Necessidade do trabalho		Responsabilidade com o Serviço	
Inteligência		Ter maior escolaridade	
Ser treinado para o serviço		Conhecer a rotina do serviço	
Trabalhar com bons companheiros		Ter superiores camaradas	
Não ter incentivos		Outro	

25) O que facilita uma pessoa aprender no trabalho. Assinale por ordem de prioridade (1, 2 e 3) que facilita uma pessoa aprender no trabalho:

Não ter interesse		Não ser treinado	
Não ter motivação		Não conhecer a rotina do serviço	
Não ter necessidade do trabalho		Ter problemas com os colegas	
Não ter inteligência		Ter superiores camaradas	
Não se sentir satisfeito		Não ter incentivos	
Não ter responsabilidade com o Serviço		Outro	
Ter maior escolaridade			

26) Considero que a minha maior facilidade para aprender é porque?

Tenho Motivação		Tenho escolaridade	
Tenho Necessidade do trabalho		Sou treinado para o serviço	
Tenho Inteligência		Conheço a rotina do serviço	
Tenho Satisfação em fazer algo sem reclamações		Trabalho com bons companheiros	
Tenho Medo de ser despedido		Tenho superiores camaradas	
Tenho responsabilidade com o Serviço		Outro	

27) Considero que a minha maior dificuldade para aprender neste serviço é porque?

Tenho Motivação		Tenho responsabilidade com o Serviço	
Tenho Necessidade desse trabalho		Tenho escolaridade	
Tenho Inteligência		Sou treinado para o serviço	
Gosto desse serviço		Conheço a rotina do serviço	
Tenho Satisfação em fazer algo sem reclamações		Trabalho com bons companheiros	
Tenho Medo de ser despedido		Tenho superiores camaradas	
Estou sempre cansado		Outro	

28) O que é mais fácil de aprender no seu trabalho?

29) O que é mais difícil de aprender no seu trabalho?

30) As mudanças solicitadas pela net são fáceis de aprender porquê? (Assinale apenas as duas mais importantes)

São rotinas de trabalhos já conhecidas		Não são muito frequentes	
Tenho muitas experiências no trabalho		Sou motivado	
Tenho escolaridade		Gosto de coisas novas	
Não exigem treinamentos			

31) As mudanças solicitadas pela net são difíceis de aprender porquê? (Assinale apenas as duas mais importantes)

Muda toda rotina de trabalho		São muito frequentes	
Não tenho experiência no trabalho		Não sou motivado por esse trabalho	
Não tenho escolaridade		Não gosto de coisas novas	
Exigem treinamentos			

32) Afinal, para você, o que é aprendizagem?

4 - MOTIVAÇÕES PARA O EXERCÍCIO

33) O que motiva uma pessoa a trabalhar com qualidade (**pode assinalar até três questões por ordem de prioridade, sendo, “1” mais relevante e “3” menos relevante**)

Salario		Reconhecimento de outras empresas	
Reconhecimento do chefe		Novas aprendizagens	
Reconhecimento dos amigos		Chance de ser promovido	
Reconhecimento dos clientes		Aprender para criar novas oportunidades de trabalho	

34) Você acha que existe um reconhecimento por parte da empresa pelo seu trabalho desempenhado? () Sim / () Não

35) Para que o meu serviço seja reconhecido, eu ...

<i>Assinale por ordem de prioridade (1, 2 e 3) as três principais opções</i>			
Procuo seguir as orientações dos superiores		Comento com os supervisores e superiores a qualidade do meu serviço	
Me esforço para fazer um serviço com qualidade		Demonstro com resultados	
Tento chamar atenção para a qualidade do seu resultado		Procuo resolver problemas sem resolver aos meus superiores ou superiores	
Cuido das ordens e do material		OUTRO	

36) O que mais lhe motiva na rotina diária no seu trabalho?

<i>Assinale por ordem de prioridade (1, 2 e 3) as três principais opções</i>			
Conservar o trabalho		Saber fazer o serviço	
O salário		Ser bem tratado pelos superiores	
Conhecer pessoas		Ser bem tratado pelos colegas	

Adquirir experiência		Ser reconhecido pela qualidade do meu trabalho	
Aprender para mudar de serviço		Servir de referência para outros colegas	
Fazer currículo		Outro	

37) O que mais me desmotiva no trabalho é?

<i>Assinale por ordem de prioridade (1, 2 e 3) as três principais opções</i>			
Os horários de trabalho		O tipo de supervisão	
As mudanças da rotina de trabalho		A forma como sou tratado pelos clientes	
A forma como sou tratado pelos companheiros		Não entender bem as orientações	
O ambiente da empresa		Não entender bem as orientações	
O salário		Não ter segurança de permanecer	
Atraso no pagamento		Não ter escolaridade para mudar de serviço	
A forma como sou tratado pelos superiores		Não ter conhecimentos para mudar de função	

38) Eu acho que sou uma pessoa motivada quando?

5 - SABERES NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES COM CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA,

39) Eu trabalharia mais confortavelmente se....

<i>Assinale por ordem de prioridade (1, 2 e 3) as três principais opções.</i>			
Tivesse melhores equipamentos		Fosse melhor tratado pelos colegas	
Tivesse melhor distribuição de roteiro		Fosse melhor tratado pelos clientes	
Experiência		Fosse reconhecido pela empresa pela qualidade do meu trabalho	
Soubesse fazer melhor o serviço		Servir de referência para outros colegas	
Fosse melhor tratado pelos superiores		Outro.	

40) Eu poderia melhorar a minha rotina de trabalho (assinale até 3 alternativas por ordem de prioridade)

Sendo treinado		Opinando sobre o trabalho	
Sendo treinado com mais frequência		Já faço o máximo	
Mudando a rotina		Outro:	
Tendo mais escolaridade			

41) Considero que executo um trabalho desenvolvido com critérios de qualidade quando...
(assinale por ordem de prioridade até 3 alternativas)

Os superiores reconhecem		Economizo material	
Não recebo reclamação		Faço no tempo previsto	
Os clientes elogiam		Tenho capacitação para isso	
Me sinto satisfeito com os resultados do meu trabalho		Tenho segurança de executar o serviço	
Não preciso repetir		Sei que o serviço tá bem feito	
Não comento erros/equívocos		Outros:	

42) Como para que eu possa executar um trabalho de excelência eu preciso (Assinale apenas a que considera mais importante)

Conhecer todo o processo de instalação		Ter rotinas de trabalho mais definidas	
Possuir maior escolaridade		Não haver tantas mudanças para fazer	
Ser melhor treinado pela empresa		Ter melhor convivência com os colegas	
Ter curso de qualificação profissional		Melhor relacionamento com os superiores	
Ler sobre o processo de trabalho		Poder opinar sobre a rotina de trabalho	
Ser mais motivado pelo gerente da empresa		Ter horários de trabalho menos puxado	
Ter melhores equipamentos			