UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**SENTIDO DO TRABALHO: UMA DEMANDA DOS PROFISSIONAIS E UM
DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES.**

Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

SÃO PAULO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiros
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

**SENTIDO DO TRABALHO: UMA DEMANDA DOS PROFISSIONAIS E UM
DESAFIO PARA AS ORGANIZAÇÕES.**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Doutor em
Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Versão corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina

Sentido do trabalho : uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações / Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.
– São Paulo, 2012.

238 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque.

1. Administração de recursos humanos 2. Trabalho 3. Política de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

Aos dois homens da minha vida:
Marcos, meu amor e companheiro e
Renato que chegou para mudá-la e preenchê-la, para sempre.

Escrever uma tese é um grande desafio: escolher um tema, definir um escopo, estudar o que puder e conseguir sobre esse tema, delimitar um modelo de pesquisa, executá-la, redigir um relatório, verificar o que conseguiu agregar de novo..., enfim, é a dedicação de um tempo substancial e com alta intensidade de envolvimento pessoal.

A única forma de se sentir gratificado com isso é encontrar sentido no que se faz. Desta forma, eu não pude decidir por um tema melhor para trabalhar: o sentido do trabalho e suas implicações.

Esse tema acabou, não só, impactando a mim mesma que senti um prazer e um valor imenso no que estudei e produzi, mas, em muitos que se envolveram direta ou indiretamente com a minha tese. A grande maioria das pessoas que colaboraram no pré-teste do meu questionário de pesquisa comentaram a relevância e ineditismo do tema; muitos dos respondentes do questionário enviaram mensagens dizendo que apreciaram o tema e o tempo que tiveram para pensar sobre o assunto; dois participantes do grupo focal mandaram pensamentos após a realização dos eventos e pessoas que cruzavam comigo no meio acadêmico, social ou profissional discutiam insumos, forneciam referências, como se o tema, de alguma forma, os permeassem e impactassem.

Enfim, acho que consegui converter a temática da minha pesquisa em algumas realizações e implicações para um grupo maior de pessoas.

Desta forma, gostaria de agradecer algumas pessoas que mais diretamente colaboraram para esta realização.

Inicialmente, agradeço ao meu orientador, Prof. Lindolfo, que sempre disponível me deu muita liberdade de atuação, acreditando no meu potencial desde a escolha do tema até a completa conclusão do trabalho. Agradeço, também, ao GEP – Grupo de Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas – coordenado pelo Prof. Lindolfo, do qual faço parte, pelo debate constante e postura inspiradora, sempre incentivada pelo Professor.

Agradeço a Rita Claes, diretora do MOW Center e professora da University Gent na Bélgica, que, sem sequer me conhecer atendeu-me prontamente quando solicitei sua ajuda para obter a literatura original do seu grupo de pesquisa e outras sugestões de artigos sobre o sentido do trabalho.

Agradeço a minha banca de qualificação composta, além do Prof. Lindolfo, pelas Profas. Tânia Casado e Ana Carolina de Aguiar Rodrigues pelas observações e críticas que fizeram este trabalho crescer e atingir sua forma final.

Em especial, agradeço ao grupo Ultra, em nome do seu Diretor Presidente Pedro Wongtschowski, que permitiu a realização da pesquisa; aos demais cinco diretores

superintendentes do grupo e aos 310 gestores que participaram do preenchimento do questionário eletrônico e dos grupos focais permitindo o desenvolvimento dos dados e respaldando algumas das análises dos mesmos.

Agradeço, também, aos Profs. Alessandra Montini e Adolpho Canton pelas aulas de Estatística e Análise Multivariada de Dados, respectivamente, fundamentais para a elaboração deste estudo. Neste quesito, não posso deixar de mencionar, também, a Reni Berezin, que como um anjo me acompanhou todo o tempo garantindo que as análises acontecessem, tivessem sentido e fundamento.

Não posso deixar de citar meus amigos e parentes que me ajudaram no pré-teste do questionário de pesquisa. Essas são pessoas que demonstraram que a vida tem sentido, pois, de forma espontânea, contribuíram para a realização deste trabalho.

Também, não devo esquecer-me da Renata Daumichen que, com sua leitura criteriosa, enxergou possibilidades de melhoria no texto quando os meus olhos não conseguiam mais diferenciar algumas palavras.

Na reta final, quando passei longos dias na frente do computador tive um companheiro inseparável. Jack, nosso Golden retriever, ficou deitado ao meu lado sem que eu pedisse e de tempos e tempos levantava e olhava para a tela do computador e para mim, talvez tentando aferir o progresso e dar seu apoio moral.

Por fim, mas talvez mais importante, agradeço ao Marcos e ao Renato, meu marido e meu filho. A sequência de agradecimentos neste caso é longa, mais acho que os principais pontos são o incentivo constante, o entendimento do foco do meu tempo nesta iniciativa em prejuízo ao tempo familiar, todo o suporte para o meu crescimento pessoal e profissional e a paciência. Ao Renato, em especial, agradeço a “dica” do uso das frases iniciais para os capítulos do trabalho e a sugestão de algumas delas.

Muito obrigada!

“Aquilo que na vida tem sentido, mesmo sendo
qualquer coisa de mínimo, prima sobre algo de
grande, porém isento de sentido.”

Carl Gustav Jung

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de verificar e entender as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o sentido do trabalho, no cenário competitivo atual. Por um lado, muitos dos estudos acadêmicos que estão focados nas organizações se preocupam com a pressão pela implementação estratégica, o alinhamento na gestão e a competição por capacidades e competências. Por outro lado, pesquisas apontam os profissionais também impactados pelas mudanças da modernidade, repensando suas relações e demandas para com as organizações. Esse é o cenário que motivou o presente estudo, com uma ênfase no alinhamento da organização e dos profissionais, na busca de se entender formas para fortalecer essa relação. As políticas e práticas de gestão de pessoas são entendidas como a forma de gestão adotada por uma organização para mediar sua relação com os indivíduos que lá atuam e o sentido do trabalho, compreendido como uma série de atributos capazes de gerar coerência, coesão, energia e até o sentimento de plenitude no trabalho. A proposta de pesquisa foi de um trabalho com configuração quantitativa e qualitativa em situações múltiplas, nas quais são investigadas três perguntas principais, por meio de dados primários, tendo como unidades de análise, por um lado, os gestores e, por outro, determinadas organizações. As perguntas são: Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho? As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para profissionais em posição de gestão? Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor para os profissionais em posição de gestão? Após extensa investigação, foram escolhidos dois modelos principais para suportar a pesquisa, o modelo MOW (*Meaning of Working*) para sentido do trabalho e o modelo da Organização Abundante para políticas e práticas de gestão de pessoas. O estudo foi conduzido na Ultrapar, grupo brasileiro que atua em três mercados distintos por meio de quatro empresas: Ipiranga, Ultragaz, Oxiteno e Ultracargo. Após um esforço que envolveu vários métodos e fontes de pesquisa, bem como formas de tratamento e análise dos dados (com abordagem qualitativa e quantitativa) as três perguntas principais foram respondidas. Existem múltiplas definições de sentido do trabalho no grupo de gestores das diversas empresas. As definições, em sua maioria são de uma percepção positiva do trabalho. Somente duas políticas e práticas organizacionais influenciam o sentido do trabalho: “propósito e direção organizacional” e “perenidade”, como se a forma como a organização se apresenta e se define para este gestor tivesse a capacidade de influenciar na sua convicção pessoal. Os gestores conseguem definir uma Proposta de Valor com elementos relacionados à organização e à execução específica do seu trabalho, sempre levando em conta suas experiências para caracterizar essa definição. Além das respostas para as perguntas propostas pela pesquisa, este estudo buscou contribuir para o aumento do conhecimento sobre o tema sentido do trabalho no cenário brasileiro; trazer um maior entendimento sobre as relações entre sentido do trabalho e políticas e práticas de gestão de pessoas e provocar uma reflexão mais profunda sobre as relações entre organização e indivíduos num cenário tão competitivo como o cenário atual. Se por um lado, cada um do seu jeito, os profissionais demandam sentido do trabalho, por outro, o desafio das organizações é perceber as diferenças entre as pessoas, a formação de grupos com a mesma identidade, as características destes grupos e ofertar uma proposta de valor de trabalho que mesmo que não mude substancialmente a essência de cada um, supra as demandas que façam com que estes profissionais trabalhem com prazer, buscando agregação de valor, realização e resultados mútuos.

Palavras-chave: administração de recursos humanos, trabalho, política de recursos humanos.

ABSTRACT

This study aims to verify and understand the relationships between policies and practices of people management and meaning of working, in the current competitive arena. On one hand, many of the academic organizational studies focus on the pressure of strategy implementation, on management alignment and on the competition for skills and competencies. On the other hand, surveys show professionals also impacted by the changes in the modernity, rethinking their relationships and demands to the organizations. This is the scenario that motivated the current study, with an emphasis on the alignment of organizations and professionals, seeking for ways to strengthen this relationship. The policies and practices of people management are understood as a way of management adopted by an organization to mediate its relationships to the individuals that there work and the meaning of working understood as a series of attributes capable of generating coherence, cohesion, energy and even a feeling of fullness in the workplace. The research proposal was a work with quantitative and qualitative approach in multiple situations, in which three main questions are investigated, using primary source data and using as unit of analysis, on one side, professionals on management positions and, on the other side, their respective organizations. The questions are: How do the professionals in management positions define meaning of working? Do the policies and practices of people management influence meaning of working of professionals in management positions? Is there a set of policies and practices of people management and aspects of the role that can be perceived as a Value Proposition for professionals in management positions? After extensive research, it was chosen two models to support the study, the MOW model for meaning of working and the Abundant Organization model for policies and practices of people management. The study was conducted at Ultrapar, a Brazilian group which operates in three distinct markets through four businesses: Ipiranga, Ultragaz, Oxiteno and Ultracargo. After an effort that involved multiple research methods and sources of data, as well as processing and analysis of data (both qualitative and quantitative), the three main questions were answered. There are multiple definitions of meaning of working among the group of managers in the researched companies. The definitions are mostly a positive perception of working. Only two organizational policies and practices influence the meaning of working “organization purpose and direction” and “sustainability”, as if the way the organization presents and sets up itself for a manager could have the ability to influence his personal conviction. Managers are able to define a Value Proposition with elements related specific to the organization and specific to the execution of their work, always taking into account their previous experiences to characterize this definition. In addition to the answers to the questions posed by the research, this study sought to contribute to increase the knowledge on the subject of meaning of working in the Brazilian scenario; to bring a greater understanding on the relationship of meaning of working and people management policies and practices and to provoke a deeper reflection on the relations between organizations and individuals in such a competitive arena as the current one. If on one hand, each one on his own way, professionals demand meaning of working, on the other hand, the challenge for the organizations is to perceive and understand the differences between people, the formations of groups of same identity, the characteristic of these groups and offer a work value proposition that even though do not substantially change the essence of each people, could be able to supply people demands, that make those professionals work with pleasure, seeking for adding value, fulfillment and mutual results.

Key-words: human resources administration, work, human resources policy.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Questão de Pesquisa e Justificativa	9
2 A ORGANIZAÇÃO ENFRENTANDO AS DEMANDAS DO CENÁRIO COMPETITIVO DO SÉCULO XXI	12
2.1 Ambiente Competitivo.....	12
2.2 O Desafio do Sucesso: a implementação estratégica.....	17
2.3 O Profissional do Século XXI.....	18
2.4 O Estudo dos Indivíduos nas Organizações.....	23
2.5 Panorama e Desafios.....	24
3 O SENTIDO DO TRABALHO.....	26
3.1 Uma breve visão sobre a evolução do trabalho na história	26
3.2 Entendendo o sentido do trabalho	29
3.3 Modelos para o sentido do trabalho.....	34
3.4 Teorias Motivacionais como suporte para o estudo do sentido do trabalho.....	42
3.5 O sentido do trabalho e o comprometimento.....	44
3.6 Preditores de Saída ou Permanência das pessoas nas Organizações.....	47
3.7 Sentido do Trabalho: um quadro sintético.....	49
4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM RECURSO PARA ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	51
4.1 A teorização nas políticas e práticas de gestão de pessoas	51
4.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: como são definidas?.....	56
4.3 Políticas e Práticas sob a luz das abordagens teóricas.....	58
4.4 Modelos de Gestão de Pessoas com ênfase no capital humano.....	66
4.5 Proposta de Valor: tradução do conceito para o mundo do trabalho.....	72
4.6 Políticas e Práticas de gestão de pessoas: um quadro sintético.....	74
5 INTEGRAÇÃO CONCEITUAL	76
6 A PESQUISA.....	78
6.1 A presente pesquisa: objetivos.....	79
6.1.1 O sentido do trabalho.....	80

6.1.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	82
6.1.3 Aspectos Importantes da Função	83
6.1.4 Proposta de Valor.....	84
6.1.5 Profissionais em posição de gestão como sujeito das perguntas de pesquisa.....	84
6.2 Metodologia de Pesquisa	85
6.2.1 P1: Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?	86
6.2.2 P2: As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para os profissionais em posição de gestão?	87
6.2.3 P3: Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?.....	91
6.2.4 Cenário Competitivo onde os profissionais estão inseridos.....	92
6.3 Amostra de Estudo.....	93
6.4 Coleta de Dados.....	94
6.4.1 Processo de Coleta de dados.....	94
6.4.2 Instrumentos de Coleta de dados.....	95
6.5 Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa.....	100
6.6 Tratamento e Análise dos Dados.....	103
7 RESULTADOS E ANÁLISES	107
7.1 Desafios e Demandas do Ambiente Competitivo.....	107
7.2 Os respondentes – características.....	112
7.3 Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?.....	114
7.3.1 Centralidade.....	114
7.3.2 Resultados Válidos	117
7.3.3 Objetivos e Preferências.....	119
7.3.4 Identidade com o Trabalho.....	122
7.3.5 Sentido do Trabalho.....	123
7.3.5.1 Central na Vida.....	128
7.3.5.2 Atividade Regular Remunerada.....	128
7.3.5.3 Beneficia os Outros.....	129
7.3.5.4 Autonomia para com o Trabalho.....	129
7.3.6 Respondendo a pergunta: Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?.....	137
7.4 As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para profissionais em posição de gestão?	138
7.4.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	138
7.4.2 Sentido do Trabalho – uma percepção geral.....	145
7.4.3 Análise das influências.....	147
7.4.4 Respondendo a pergunta: As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para profissionais em posição de gestão?.....	151
7.5 Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos	

presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?	152
7.5.1 Políticas e Práticas de gestão de pessoas de uma Organização Ideal.....	152
7.5.2 Aspectos presentes na função de uma Organização Ideal.....	158
7.5.3 Proposta de Valor.....	162
7.5.4 Energia na Situação Ideal.....	165
7.5.5 Respondendo a pergunta: Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?	167
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	169
8.1 Análise dos resultados.....	169
8.2 Limitações da pesquisa.....	172
8.3 Contribuições do estudo.....	173
8.4 Sugestões para continuidade de estudo.....	174
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista para os executivos principais das Organizações	189
APÊNDICE 2 – E-mail convite para participação dos gestores na pesquisa	190
APÊNDICE 3 – E-mail agradecimento/lembração de preenchimento do questionário	191
APÊNDICE 4 – Versão eletrônica do questionário	193
APÊNDICE 5 – E-mail convite para participação do grupo focal	203
APÊNDICE 6 – Material apresentado nos grupos focais para suporte das discussões.....	204
APÊNDICE 7 – Material de suporte ao estudo (tratamento e análise de dados).....	215

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do PIB mundial e do Brasil.....	14
Quadro 2: Pesquisas sobre o Comportamento Humano no Trabalho.....	19
Quadro 3: Percepções sobre o sentido do trabalho.....	32 e 33
Quadro 4: Síntese dos modelos suportando o sentido do trabalho.....	40
Quadro 5: Pesquisas e Estudos sobre preditores de saída e permanência nas organizações.....	48
Quadro 6: Reflexões sobre a teorização na gestão de pessoas.....	55
Quadro 7: Estudos com abordagem universalista sobre políticas e práticas de gestão de pessoas que colaboram com o resultado organizacional.....	59
Quadro 8: Modelo de políticas e práticas de gestão de pessoas de Bassi e McMurrer..	60
Quadro 9: Estudos que priorizam as políticas e práticas com ênfase no capital humano.	67
Quadro 10: Respostas sugeridas por Morin para o sentido do trabalho.....	69
Quadro 11: Princípios da Organização abundante de Ulrich e Ulrich.....	70
Quadro 12: Características dos dois principais paradigmas de pesquisa.....	79
Quadro 13: Variáveis de Sentido do Trabalho	81
Quadro 14: Modelo sociotécnico ressaltando normas sociais organizacionais e aspectos da função.....	84
Quadro 15: Escala May <i>et al</i> (2004) para a variável sentido do Trabalho.....	85
Quadro 16: Estratégia e processo de coleta de dados.....	95
Quadro 17: Estrutura do questionário eletrônico.....	99
Quadro 18: Alpha de Cronbach das variáveis do questionário eletrônico.....	102
Quadro 19: Técnicas para tratamento de análise de dados.....	104
Quadro 20: Perfil da amostra de pesquisa – distribuição por empresas.....	105
Quadro 21: Formação dos grupos focais.....	106
Quadro 22: Desafios Competitivos das Organizações	109
Quadro 23: Desafios Organizacionais amparados pelo modelo de Anthony <i>et al</i>	109
Quadro 24: Estratégias para o enfrentamento do cenário e dos desafios.....	111
Quadro 25: Definição e implementação estratégica.....	111
Quadro 26: Objetivos e Preferências em ordem de importância.....	120
Quadro 27: “O trabalho tem sentido se...”	124
Quadro 28: “O trabalho não tem sentido se...”	125
Quadro 29: “A organização ideal para se trabalhar deve adotar algumas posturas frente a seus funcionários tais como...”	153
Quadro 30: Políticas e Práticas da Organização Ideal.....	155
Quadro 31: Executivos avaliando expectativas dos gestores em termos de Organização Ideal.....	157
Quadro 32: “Para mim, a forma ideal de executar meu trabalho não pode deixar de apresentar aspectos como...”	159
Quadro 33: Aspectos da Função da Organização Ideal.....	160
Quadro 34: Executivos avaliando expectativas dos gestores em termos de Organização Ideal – parte 2.....	162
Quadro 35: Políticas, práticas e aspectos da função percebidos como ideais pelos gestores.	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Grau de escolaridade dos respondentes.....	112
Tabela 2: Distribuição dos respondentes segundo idade.....	113
Tabela 3: Distribuição dos respondentes segundo tempo na função.....	114
Tabela 4: Centralidade relativa do trabalho.....	115
Tabela 5: Centralidade absoluta do trabalho	116
Tabela 6: Resultados válidos	118
Tabela 7: Identidade com o Trabalho – expressões	122
Tabela 8: <i>Clusters</i> de definição de sentido do trabalho.....	127
Tabela 9: Dimensões e inércia na análise de correspondência (variáveis e <i>clusters</i>).....	130
Tabela 10: Gênero e Sentido do Trabalho.....	134
Tabela 11: Organização e Sentido do Trabalho.....	135
Tabela 12: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.....	139
Tabela 13: Fatores para políticas e práticas de gestão e explicação acumulada.....	142
Tabela 14: Fatores nomeados para políticas e práticas.....	143
Tabela 15: Variável sentido do Trabalho.....	146
Tabela 16: Estatísticas da variável sentido do trabalho.....	147
Tabela 17: Teste de Kolmogorov-Smirnov para os fatores (políticas e práticas de gestão)...	147
Tabela 18: Coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> entre os fatores e o sentido do trabalho.....	148
Tabela 19: Resultados da análise de regressão múltipla.....	149
Tabela 20: Coeficientes de correlação de <i>Spearman</i> entre Fatores e a variável centralidade absoluta (MOW).....	150
Tabela 21: Políticas e Práticas ideais que se diferenciam para os clusters.....	157
Tabela 22: Aspectos da Função que diferenciam para os clusters.....	161
Tabela 23: Valor z para níveis de energia.....	166

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa perceptual com as dimensões 1 e 2 da análise de correspondência.....	131
Gráfico 2: Mapa perceptual com as dimensões 1 e 3 da análise de correspondência.....	132
Gráfico 3: Gráfico <i>Scree</i> para fatores de políticas e práticas.....	142
Gráfico 4: Diferença de energia dispendida: situação atual x situação ideal.....	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ambiente Social e Ambiente da Tarefa	13
Figura 2: As relações entre os componentes do cenário competitivo	25
Figura 3: Componentes do Sentido do Trabalho – Morin	35
Figura 4: Modelo de Características do Emprego.....	36
Figura 5: Modelo de Sentido do Trabalho de Chalofsky.....	37
Figura 6: O sentido do Trabalho segundo MOW.....	38
Figura 7: Sintetizando o sentido do trabalho no século XXI.....	50
Figura 8: Concepções organizacionais comparadas.....	64
Figura 9: Proposta de valor na gestão de pessoas.....	73
Figura 10: Sintetizando os estudos de políticas e práticas de gestão de pessoas.....	75
Figura 11: Integração dos Conceitos.....	76
Figura 12: Relações entre variáveis para análise da Pergunta 1 da pesquisa.. ..	87
Figura 13: Relações entre políticas e práticas de organizações abundantes e o sentido do trabalho.....	88
Figura 14: Relações para a definição de Proposta de Valor	92
Figura 15: Relação de envolvimento da pessoa com o trabalho	116
Figura 16: Valores Laborais Intrínsecos e Extrínsecos.....	121

1 INTRODUÇÃO

“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia de tua vida.”

Confúcio

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

A complexidade do cenário competitivo atual é um tema muito abordado pelos pesquisadores organizacionais, especialmente, em função do aumento da velocidade e do impacto das mudanças ocorridas em muitas variáveis deste cenário. Algumas dessas variáveis impactam profundamente a gestão das pessoas nas organizações, a exemplo do crescimento das fusões e aquisições, do aparecimento de novas tecnologias, da busca por maior produtividade, de certo foco no imediato e de uma mudança da composição das gerações no dia-a-dia das empresas.

Ao se olhar para dentro das organizações, observam-se imperativos críticos, como a pressão pela implementação estratégica e a competição por capacidades e competências, ainda mais quando pesquisas apontam os profissionais também impactados pelas mudanças da modernidade, repensando suas relações e demandas para com as organizações.

Esse é o cenário que motivou o presente estudo, com uma ênfase no alinhamento da organização e dos profissionais, na busca de se entender formas para fortalecer essa relação. Este trabalho traz uma contribuição adicional aos estudos que enfatizam a relação ambiente e organização, entendo o ambiente, como uma condição de contorno e preocupando-se com as relações entre a organização e seus integrantes.

De forma mais específica, o objetivo deste trabalho é verificar e entender as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e sentido do trabalho, no cenário competitivo atual. As políticas e práticas de gestão de pessoas são entendidas como a forma de gestão adotada por uma organização para mediar sua relação com os indivíduos que lá atuam. Elas podem estar relacionadas às funções típicas da área de recursos humanos ou explicitar outros

aspectos ou ferramentas de gestão. O sentido do trabalho é compreendido como uma série de atributos capazes de gerar coerência, coesão, energia e até o sentimento de plenitude no trabalho.

1.1 Questão de Pesquisa e Justificativa.

A tradução do objetivo central deste trabalho se dá na forma de três perguntas principais:

- Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?
- As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para profissionais em posição de gestão?
- Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor para os profissionais em posição de gestão?

Para suportar a pesquisa, foi elaborada uma revisão bibliográfica buscando fundamentação teórica, significados, modelos e estudos sobre os dois temas principais. Por um lado, além de verificar a origem e a história do trabalho, foram revisitados modelos e significados para o termo sentido do trabalho, além de se comparar o sentido do trabalho com outros construtos mais utilizados na área da administração como satisfação e comprometimento. E, por outro lado, foram analisados abordagens e estudos de cunho universalista, contingencialista e voltados ao capital humano, buscando políticas e práticas sugeridas de forma teórica e empírica, no intuito de estabelecer e entender as possíveis relações entre os temas.

A escolha dos profissionais em posição de gestão como sujeito das perguntas é uma opção da pesquisa, por serem estes profissionais críticos tanto no processo da implementação das estratégias quanto na gestão das demais pessoas da organização, em face às grandes demandas demográficas globais.

Este estudo, com o formato e as relações propostas, não tem sido objeto de pesquisa na maioria dos países. Alguns trabalhos na área da administração já estudaram o sentido do trabalho e até a relação entre sentido do trabalho e *stress* ou comprometimento afetivo. Em alguns casos, os trabalhos sugerem aspectos (políticas e práticas) a serem considerados pelas

organizações para mediar as relações; mas não estabelecem relações entre variáveis. Outros pesquisadores já estudaram políticas e práticas de gestão de pessoas relacionadas ao resultado e à estratégia organizacional e ao comprometimento das pessoas. Porém, na revisão bibliográfica, não foi encontrado nenhum trabalho que relacionasse políticas e práticas de gestão de pessoas ao sentido do trabalho de forma explícita e sistematizada.

A proposta de pesquisa é um trabalho com configuração quantitativa e qualitativa em situações múltiplas (casos múltiplos), nas quais são investigadas as três perguntas apresentadas anteriormente, por meio de dados primários, tendo como unidades de análise, por um lado, os gestores e, por outro, determinadas organizações.

A opção de estudo foi trabalhar com a Ultrapar, grupo brasileiro que atua em três mercados distintos: distribuição de combustíveis, por meio da Ipiranga e da Ultragaz; na indústria química através da Oxiteno e na armazenagem de graneis líquidos, com a Ultracargo. A opção de estudo reflete principalmente a abertura da organização para a realização da pesquisa.

Após um esforço que envolveu vários métodos e fontes de pesquisa, as três perguntas principais foram respondidas. Existem múltiplas definições de sentido do trabalho entre o grupo de gestores das diversas empresas. As definições, na sua maioria, são de uma percepção positiva do trabalho, mas o trabalho pode ir de um meio para o atingimento de outros objetivos a algo central, fundamental, um fim. Somente duas políticas e práticas organizacionais influenciam o sentido do trabalho: “propósito e direção” e “perenidade”, isto é, a forma como a organização se apresenta e se define para este gestor, em termos de visão, missão, propósito, desenvolvimento de produtos e identidade tem a capacidade de influenciar na sua convicção pessoal. As tradicionais políticas e práticas relacionadas à área de Recursos Humanos não influenciam o sentido do trabalho. Apesar disso, os gestores conseguem definir uma Proposta de Valor, com elementos relacionados à organização e a forma específica de execução do seu trabalho, sempre levando em conta suas experiências para caracterizar essa definição.

Além das respostas para as perguntas propostas para a pesquisa, este estudo buscou contribuir para o aumento do conhecimento sobre o tema sentido do trabalho no cenário brasileiro; trazer um maior entendimento sobre as relações entre sentido do trabalho e políticas e práticas de gestão de pessoas; validar novos instrumentos de pesquisa sobre os temas principais do

trabalho e fazer uma reflexão mais profunda sobre as relações entre organização e indivíduos num cenário tão competitivo como o cenário atual.

Se por um lado, cada um do seu jeito, os profissionais demandam sentido do trabalho; por outro, o desafio das organizações é perceber as diferenças entre as pessoas, a eventual formação de grupos de percepções, as características destes grupos e poder ofertar uma proposta de valor de trabalho que mesmo que não mude substancialmente a essência de cada indivíduo, supra as demandas que façam com que estes profissionais trabalhem com prazer, buscando agregação de valor, realização e resultados mútuos.

2 A ORGANIZAÇÃO ENFRENTANDO AS DEMANDAS DO CENÁRIO COMPETITIVO DO SÉCULO XXI

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.”

Charles Darwin

Entender o ambiente de negócio e as suas demandas sobre as organizações, a cada tempo na história, é uma etapa fundamental para suportar qualquer estudo organizacional, compreendendo a organização como uma entidade inserida e participante deste contexto.

2.1 O ambiente Competitivo.

A complexidade do cenário competitivo atual é um tema muito abordado pelos pesquisadores organizacionais (KAPLAN & NORTON, 1997; ULRICH, 1997; CASTER, 2001; ULRICH & ULRICH 2011) em função do aumento da velocidade e do impacto das mudanças ocorridas em muitas variáveis deste cenário. O modelo de ambiente organizacional proposto por Anthony *et al* (1996 *apud* ALBUQUERQUE, 2002; QUEIROZ & ALBUQUERQUE, 2009) ajuda a sistematizar a análise deste ambiente.

Anthony *et al* propõem o que seria um ambiente social e o ambiente da tarefa, nos quais as organizações estão inseridas. O ambiente social corresponde às tendências e forças gerais que impactam direta ou indiretamente uma organização, mais especificamente, forças econômicas, tecnológicas, políticas, institucionais, socioculturais e demográficas. O ambiente da tarefa, por sua vez, inclui elementos que influenciam especificamente a estratégia e operação (incluindo a gestão de pessoas) da empresa e recebem impacto das forças do ambiente social. Estariam incluídas no ambiente da tarefa questões como o mercado de trabalho, o mercado de clientes e consumidores, a competição na indústria, sindicatos e outros *stakeholders*. A Figura 1 facilita o entendimento do conceito.

O presente estudo não se propõe a fazer uma análise exaustiva do ambiente competitivo do século XXI e suas demandas para as organizações, mas sim, utilizar o modelo apresentado para ressaltar algumas variáveis que podem impactar de forma mais acentuada a gestão de pessoas nas organizações. Para isso, o foco de reflexão serão as forças do ambiente social.

Vale ressaltar, também, que nem todas as organizações ou todos os mercados sofrem igualmente as mesmas pressões desses fenômenos.

Figura 1: Ambiente social e ambiente da tarefa.

Fonte: ALBUQUERQUE, L. G, de (2002) A gestão estratégica de pessoas *In: As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, pg. 44.

Não mencionado no modelo, mas quase representando o ambiente social em si, está o fenômeno da globalização. Este fenômeno irreversível e incentivado por demandas operacionais internas como crescimento, proximidade com o cliente e/ou fornecedor, questões regulatórias, necessidade de redução de custo ou mesmo aprendizagem faz com que uma organização enfrente todas as forças do ambiente social, com menor ou maior impacto, não importando o modelo ou estágio de atuação que decidiu adotar: exportação, expansão, multinacional, internacional ou global. (BARTLETT & GHOSHAL, 2002). De forma específica, a tradução dos desafios está em movimentar pessoas e idéias, entender novas culturas e absorver novos conhecimentos para a execução dos negócios. Observando-se tendências em gestão de pessoas como consequência da globalização pode-se ainda verificar o aumento do trabalho de equipes virtuais e uma maior exposição das pessoas com a criação de um modelo de “talentos” globais (SHRM, 2011a).

As mudanças tecnológicas afetam como o trabalho é feito e onde ele é feito (ULRICH, 2000). A velocidade das mudanças tecnológicas afetam os processos de trabalho e o acesso à informação. As questões sobre organização do trabalho se tornam críticas, sugerindo

mudanças contínuas e grandes processos de aprendizado, tanto organizacionais quanto individuais. Se por um lado, percebe-se uma tendência de flexibilização do trabalho ligada aos avanços tecnológicos quando se pensa no indivíduo; por outro, o aumento dos processos de terceirização em busca de maior produtividade ou de centros de excelência tecnológica se tornam uma tendência quando se pensa na organização (SHRM, 2011a). Com isso, as mudanças tecnológicas podem ser percebidas como oportunidades ou ameaças, dependendo do momento e do foco de observação.

Alguns indicadores resultantes das forças econômicas como o crescimento econômico e o nível de emprego impactam ou são consequências da gestão das pessoas nas organizações, especialmente quando observados além da forma numérica, são também compreendidos em termos de seus impactos qualitativos. Sem ir muito distante no tempo, mas observando-se a evolução do PIB (produto interno bruto) mundial ao longo dos últimos seis anos, pode-se perceber que, embora continue crescendo na maior parte das regiões, a taxa de crescimento global mudou sua inclinação em 2008, com a crise econômica mundial e a expectativa para 2012 é que ela não retome os patamares de 2006 (5,2% de crescimento em 2006 contra 3,0% de expectativa de crescimento em 2012) (Quadro 1). Mesmo grandes economias em desenvolvimento como a China, vivem a mesma experiência (ITAÚ, 2011). No caso do Brasil, pode-se observar uma situação um pouco mais favorável, mas com uma tendência de acompanhamento da curva mundial.

Quadro 1: Evolução do PIB mundial e do Brasil.

Crescimento do PIB - %	2006	2007	2008	2009	2010	2011P	2012P
Mundial - %	5,2	5,4	2,9	-0,5	5,0	3,7	3,0
EUA - %	2,7	1,9	-0,3	-3,5	3,0	1,7	1,5
Zona do Euro - %	3,3	3,0	0,3	-4,2	1,7	1,5	-0,4
Japão - %	2,0	2,4	-1,2	-6,3	3,9	-0,8	1,7
China - %	12,7	14,2	9,6	9,1	10,3	9,2	7,9
Brasil - %	4,0	6,1	5,2	-0,6	7,5	3,2	3,7

Fonte: FMI, Bloomberg, IBGE, BCB, Haver e Itaú

Fonte: adaptado pela autora de www.itaui.com.br (acesso em 03/11/2011).

Esse comportamento da economia pode gerar uma série de implicações para as organizações, no curto prazo, como considera a SHRM (2011a) em sua análise econômica de tendências: (i) incerteza econômica; (ii) volatilidade de mercado; (iii) aumento das fusões e aquisições; (iv) aumento da terceirização dos empregos; (v) aumentos das demissões e (vi) não contratação de vagas em aberto, entre outros. Para os profissionais, além do impacto no próprio emprego,

também existirão outras implicações como (vii) a redução de consumo e (viii) o aumento do custo de vida, em especial custo com educação. Há médio e longo prazo, ainda percebe-se crescimento, mas é preciso passar pelo curto prazo para se chegar ao futuro.

Apesar dos números observados na evolução da economia, percebe-se uma diminuição, não homogênea, mundialmente, na taxa de desemprego. Este fenômeno pode estar relacionado a uma mudança no perfil dos empregos. Segundo a pesquisa de tendências da SHRM é percebido um aumento do subemprego; uma diminuição na taxa de desemprego em geral; o aumento de empregos temporários; a estagnação dos salários e certa falta de preparo dos profissionais jovens para o ingresso no mercado de trabalho. Um exemplo disso é o que prevê a OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) em seu estudo com as nações mais desenvolvidas onde a taxa de desemprego geral está por volta de 8,6% e para os jovens ficará em torno de 17 a 18% entre 2011 e 2012 (SHRM, 2011a). Existem exceções, a média apresentada anteriormente, a exemplo da Espanha (taxa de desemprego atual de 20%, crescendo desde 2006) e Portugal (taxa de desemprego atual de 10,7%, crescente desde 2000) (INDEX MUNDI, 2011). Estes exemplos são importantes, uma vez que ilustram bem o que são as tendências. No caso destes países, uma combinação específica de variáveis políticas, econômicas, demográficas e sociais os levou, neste indicador, para outra direção. Assim, as tendências são diretrizes importantes, mas não verdades absolutas.

No Brasil, observa-se uma curva mais alinhada com a mundial, de baixa na taxa de desemprego desde 2002, com a taxa de desemprego evoluindo de 12,2% para algo como 6,8% em 2010 (INDEX MUNDI, 2011; BRASIL – FATOS E DADOS, 2011).

Estes números e informações sobre o mercado de emprego possibilitam inferir duas possibilidades: por um lado, mais oportunidades e, por outro, certa dicotomia entre estas, sendo um aumento de oportunidades não qualificadas e um aumento de oportunidades de alta qualificação e de maior complexidade.

Em termos demográficos, a SHRM, em sua pesquisa de tendências 2011, aponta para algumas questões. A maior preocupação das organizações é o grande número de pessoas deixando o mercado de trabalho ao mesmo tempo; seriam os “*baby boomers*” que estariam prestes a se aposentar. O BLS (*Bureau of Labor Statistics*) argumenta que a saída destes profissionais, em número, representa o dobro das vagas a serem abertas em função do crescimento econômico

mundial para o período de 2008 a 2018. Um bom exemplo, para facilitar a análise, é a pesquisa feita pelo HAYGROUP em 2007. Ela aponta que, nos Estados Unidos da América, setenta e cinco milhões de pessoas estariam se aposentando entre cinco e dez anos e, entre eles, cinquenta por cento (50%) das pessoas que ocupam cargos de CEO (*chief executive officer*) em grandes empresas. Além disso, a pesquisa ainda reporta que a próxima geração de profissionais é menor e dispõe de aproximadamente sessenta por cento (60%) em volume do número de profissionais da geração anterior.

Essa preocupação é seguida por outra, a grande escassez de profissionais qualificados para suportar o processo de sucessão dessas pessoas, em quaisquer posições que ocupem. Após a crise de 2008, algumas contratações foram suspensas e, em sua retomada, as organizações perceberam que algumas competências importantes não estavam sendo encontradas.

Apesar dessa saída “em massa” por questões pessoais financeiras, alguns profissionais mais seniores permanecerão no mercado de trabalho e, talvez, pela primeira vez, as organizações terão três gerações convivendo e produzindo ao mesmo tempo. Outra tendência apontada pelo estudo é a demanda dos profissionais pela flexibilização dos processos de trabalho. A questão do gênero, não foi mencionada pelo estudo, parecendo estar superada ou ter menor impacto que os demais pontos mencionados.

Ao se observar a evolução da pirâmide populacional do Brasil (IBGE, 2011) para contrapor ou reforçar as informações fornecidas pela SHRM, observa-se que, em 2000, a composição das idades e gêneros da população brasileira, mantinha um formato bem similar à figura geométrica da pirâmide. Em 2010, percebe-se uma diminuição acentuada no tamanho da base, mas o desenho ainda mantém o formato de pirâmide. A partir de 2020, observa-se uma projeção de envelhecimento populacional, transformando a figura de pirâmide para algo mais parecido com um retângulo que depois evolui para um formato diferente, sem que se possa considerar uma base consistente e sólida. A população envelhece e mais mulheres estão presentes. Pode-se, então, inferir que os fenômenos discutidos como a aposentadoria e a falta de profissionais também estarão presentes de forma determinante na realidade brasileira.

Levando-se em conta as demandas do ambiente social, três estudos, dois globais e outro brasileiro, se observados em conjunto, parecem traduzir os principais impactos e preocupações organizacionais quando enfatizamos a gestão das pessoas. Vale ressaltar que os

trabalhos utilizam metodologias distintas, mas são realizados de maneira cíclica com grupos de interesse específicos. Segundo a SHRM (2011b), as maiores demandas organizacionais são: (i) competir por recursos e talentos; (ii) lidar com o grande número de aposentadorias iminentes; (iii) crescimento das economias emergentes e (iv) responder à volatilidade do mercado. A pesquisa BCG/WFPMA (2012) e a pesquisa nacional DELPHI RH (2010) completam a lista com um olhar mais interno à organização: (v) alinhar pessoas e gestão de pessoas às estratégias e objetivos dos negócios; (vi) desenvolver talentos e gestores; (vii) apoiar e promover processos de mudança organizacional e (viii) de forma estratégica, planejar a força de trabalho.

2.2 O Desafio do Sucesso: a implementação estratégica.

O que pode possibilitar o sucesso das organizações no cenário competitivo atual? Pfeffer (1998) argumenta que a criação de valor de uma organização está mais ligada à implementação estratégica do que à definição estratégica. Assumindo que uma organização defina seu posicionamento único e valioso (PORTER, 2006), o primeiro passo para o sucesso seria estabelecer o foco para iniciar a implementação estratégica, isto é, definir uma oferta para os clientes, sabendo o que eles querem; entregar valor a esses clientes e gerir o sistema organizacional (GILBERT *et al*, 2008). Pfeffer (1998) enfatiza que o sistema organizacional pode quase ser traduzido como organizar e gerenciar as pessoas.

Na verdade, a expressão - organizar e gerenciar pessoas - também precisa ser traduzida. Estudiosos do campo da estratégia ou mesmo da temática de gestão de pessoas traduzem essa expressão utilizando várias outras ações. Mesmo sem terem a pretensão de alinhamento, esses autores convergem em suas abordagens. Fazem parte de organizar e gerenciar pessoas: escolher formas de trabalho; definir equipes de trabalho; desenvolver competências para a execução das atividades; criar alinhamento de objetivo; reconhecer andamento da execução; fornecer *feedback*, entre outros (RUE & HOLLAND, 1989; THOMPSON & STRICKLAND III, 1996; PFEFFER, 1998; HREBINIAK, 2006; BOXALL, 2007; GILBERT *et al*, 2008).

O objetivo da reflexão anterior não é reduzir implementação estratégica à gestão de pessoas, ou a um conjunto de práticas de recursos humanos, mas sim reforçar a importância e a relação entre os temas, isto é, entre o sucesso organizacional e as formas como a organização dispõe ou arquiteta para atuar, especificamente, considerando o fator humano. Essa consideração

deve levar em conta, também, as variáveis observadas na análise do ambiente social do cenário competitivo, isto é, forças tecnológicas, econômicas, sociais e demográficas.

2.3 O profissional do Século XXI.

A organização do século XXI e o cenário competitivo do século XXI são temas discutidos pelos pesquisadores. Mas dentro desse sistema está o profissional. Será que existe o que pode ser chamado de profissional do século XXI? Este não é um tema central nos estudos organizacionais, muito embora o indivíduo apareça e seja citado na grande maioria das análises e dos estudos.

No presente estudo, pretende-se observar algumas questões que possam diferenciar ou clarificar questões atuais eminentes sobre o profissional do século XXI, da mesma forma como foi feito com o cenário competitivo e com a organização. Mantendo-se no campo de estudo da administração e sem recorrer a modelos psicológicos para analisar o profissional, optou-se por abordar indicadores de comportamento humano nas organizações; eventuais diferenças entre as gerações, o que a modernidade possa estar demandando das pessoas e o que é a carreira no século XXI.

Pesquisadores e estudiosos em administração utilizam algumas pesquisas para fundamentar suas reflexões sobre a situação atual das organizações, considerando o comportamento humano no trabalho. Algumas destas estão mencionadas no Quadro 2.

As pesquisas aqui citadas não são exaustivas e nem representam a totalidade das organizações de pesquisa, mas apresentam uma tendência. Não se pode afirmar que essa tendência é nova, sem compará-la com pesquisas similares realizadas em outro momento no tempo. O que se pode concluir é que dados os desafios organizacionais essa situação não é interessante, ao contrário, é crítica e demandará um esforço organizacional de alinhamento.

Quadro 2: Pesquisas sobre comportamento humano no trabalho

Pesquisador	Referência
LOEHR, J.; SCHWARTZ, T. (2005)	- Gallup Organization (2001) – empregados americanos: menos de 30% estão comprometidos, 55% não estão comprometidos e 19% estão ativamente descomprometidos (compartilham sentimentos com os colegas “se as pessoas permanecem na organização a situação piora”
GEBAUER, J.; LOWMAN, D. (2008)	- “4 em cada 5 profissionais, no mundo, não estão dando todo o seu potencial para as Organizações”.
ULRICH, D.; ULRICH W. (2011)	- HR Solutions, Inc: 50% dos profissionais respondeu “sim” quando questionados se haviam pensado em pedir demissão nos últimos seis (6) meses. - Saratoga Institute – (mais de 19 mil trabalhadores norte-americanos de 17 setores: 72% dos que pediram demissão achavam que não estavam sendo reconhecidos por suas contribuições ou suficientemente respeitados e auxiliados pelos líderes. - <i>employee engagement index</i> do Gallup Management Journal (2006): 29% dos profissionais estão ativamente envolvidos com os empregos; 54% não se envolvem; 17% estão desconectados - Right Management: 34% dos empregados totalmente engajados, 50% completamente desengajados, 9% envolvidos com a organização, mas não com o trabalho, 7% envolvidos com o trabalho, mas não com a organização. - YouGov (Reino Unido): - mais de 40 mil empregados: 51% dos empregados se sente plenamente envolvido com a empresa.
SHRM (2011b)	- 32% dos empregados americanos consideram seriamente sair da empresa onde trabalham por questões relativas a: balanço entre trabalho e vida pessoal tipo de trabalho executado qualidade das relações com colegas qualidade das relações com líderes
HAYGROUP (2012)	620 mil empregados brasileiros de 135 empresas pesquisados entre 2008 e 2012 - Por que as pessoas querem ficar na Empresa? 97% pela imagem (produtos, serviços, sustentabilidade) 93% pelo respeito que recebem no ambiente do trabalho 92% acreditam no futuro dos negócios da empresa - Por que as pessoas querem sair da Empresa? 87% pela falta de oportunidade de crescimento profissional 85% pela falta de meritocracia 83% pela falta de aprendizado e desafios 80% pela falta de feedback estruturado

Fonte: elaborado pela autora.

Quando o HAYGROUP (2012) compara o nível de engajamento dos profissionais nas várias regiões do globo, percebe-se uma tendência de aumento do engajamento dos profissionais dos países da região da América do Sul versus um decréscimo nas demais regiões. Além disso, hoje, o nível de engajamento destes profissionais já é maior que a média global (73% para

profissionais da América do Sul contra 66% da média mundial). Para estes pesquisadores, o engajamento é formado por alguns atributos como: clareza da direção do negócio; confiança na liderança; foco no cliente; respeito e reconhecimento; oportunidades de desenvolvimento e remuneração adequada (ROYAL & AGNEW, 2012).

Os achados do HAYGROUP podem estar relacionados a forças econômicas globais ou a aspectos culturais, segundo os pesquisadores.

Por outro lado, observando-se pelo lado do indivíduo a sensação é de que algo está faltando. Uma pequena informação é fornecida pelo Instituto Saratoga e pelo HAYGROUP (vide Quadro 2): reconhecimento, respeito, meritocracia, crescimento. Será que o profissional tem outra percepção ou espera outras coisas do trabalho? A frequência de aparição de termos como desengajado, desconectado ou descomprometido pode significar que os profissionais não estão encontrando sentido naquilo que fazem. Um caminho para a reflexão pode ser abordar as gerações e suas diferenças.

O estudo das gerações ainda é um tema em maturação. Veloso *et al* (2008) apontam para a questão da terminologia, argumentando que os diversos autores que estudam as gerações nem sempre utilizam os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. Assim, a terminologia tradicional utilizada pode ser considerada efetiva quando aplicada para os Estados Unidos da América, mas não para outros locais, incluindo o Brasil, onde consequências de movimentos históricos e mesmo os movimentos organizacionais não aconteceram simultaneamente, no mesmo tempo na história. Mesmo assim, o presente estudo aborda o tema investigando as potenciais diferenças entre as categorias definidas, porém, não questionando a definição das mesmas.

Read (2007) discute a categorização das gerações argumentando que muito é discutido e definido, mas existem poucas evidências para suportar o tema. Exemplificando, a pesquisadora menciona um estudo da Universidade de Auckland que sugere que diferenças com relação à satisfação no trabalho, comprometimento, stress, confiança e qualidade de vida estejam menos ligados às diferenças de gerações (momento histórico) e sim a outros temas como momento na carreira ou experiência adquirida. Na mesma linha, Klie (2008) discute as prioridades entre as três gerações (*baby boomers*, X e Y) e chega à conclusão de que entre dez

prioridades, cinco são comuns entre elas: equilíbrio vida pessoal e trabalho; trabalho desafiador; bom salário; bons benefícios e flexibilidade no horário de trabalho.

Seguindo uma linha diferente, Buhler (2008) define as quatro gerações, incluindo os tradicionalistas (mais velhos que os *baby boomers*), argumentando que as diferenças entre as gerações devem sugerir práticas flexíveis para suportar a gestão conjunta das pessoas nas organizações. Nesta mesma linha, Guthridge *et al* (2008a) argumentam que realmente a geração Y é bastante diferente e que eles demandam flexibilidade, liberdade profissional, muito sentido no trabalho, salários maiores, melhor qualidade de vida e ainda sofrem com a síndrome do “curto prazismo”, não relacionada a resultados organizacionais imediatos, mas relacionada a resultados pessoais imediatos.

Outros pesquisadores podem ser analisados, mas a discussão continuará em aberto, isto é, as gerações estão em conjunto no mercado de trabalho, as experiências, em princípio, as tornam diferentes, mas o estágio atual das análises e reflexões não responde aos números do Quadro 1, só coloca mais informação no mesmo, uma vez que a realidade traz mais uma demanda: lidar com todas as gerações de forma inclusiva.

Refletindo também sobre as demandas do atual momento histórico sobre o indivíduo que refletem no âmbito profissional, o presente estudo opta por abordar Zygmunt Bauman e sua definição de Modernidade Líquida que, de forma abrangente, circunda o ambiente social. O termo Modernidade Líquida foi criado para significar fluidez, que traduzida para o dia-a-dia pode caracterizar a perda, a inconstância ou até certa falta de controle (BAUMAN, 2000). Ao termo Modernidade Líquida, atribui-se cinco dimensões:

- Emancipação: as pessoas estão por sua conta, com certa privatização de tarefas e a percepção de que não existe limite para o aperfeiçoamento individual. Cada indivíduo se autoafirma, inserido na sociedade;
- Individualidade: a mudança para o foco do consumidor favorece o exercício das várias opções de escolha, o que é positivo, mas angustiante. O consumo aumenta, também, a preocupação com a saúde;
- Tempo e Espaço: as relações “grande-longe” e “pequeno-perto” não existem mais. Em alguns casos, a redução do espaço significa mais poder (ex. downsizing nas organizações). A redução do tempo ou a instantaneidade gera o aqui e o agora. Com essa dimensão surgem novos valores: realização imediata, gratificação imediata, desaparecimento do interesse e certa procrastinação.

- Trabalho: o progresso não está mais relacionado à qualidade do passado e sim à autoconfiança no presente. Sem ordem futura, aumenta o individualismo para conseguir lidar com a incerteza. A estética do consumo se sobrepõe à ética do trabalho, e diminui a confiança: em si, no outro, na instituição;

- Comunidade: o ser humano é um ser social, mas a construção do individualismo incentiva o “comunitarismo”, comunidades virtuais ou de interesse, mas comunidades passageiras.

Não se pode concluir que a tipologia sugerida por Bauman é positiva ou negativa, e nem inferir que todos os elementos do ambiente social se encontrem alinhados, ao mesmo tempo, nessa tipologia. Ela proporciona, sim, uma série de reflexões que podem impactar positiva ou negativamente a relação entre profissional e organização como a individualidade, a falta de perspectiva futura, os aspectos de confiança e os novos valores relacionados com tempo e espaço, seja este profissional de qualquer geração.

O termo “carreira sem fronteiras” é uma decorrência do cenário atual, isto é, do aumento das oportunidades de trabalho, da insegurança gerada pelas mudanças nas relações organização-indivíduo e do aumento da flexibilidade dessas oportunidades (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996). Este termo traz para a visão tradicional de carreira (sequência de experiências da visão profissional de uma pessoa ao longo do tempo) a possibilidade de movimentação entre vários empregadores, de rejeição de opções por questões pessoais, a validação do suporte de entidades outras como as relações de classe e profissionais e a movimentação entre várias ocupações ao longo da vida.

Se isso é uma realidade, muda também o protagonista da carreira, a gestão passa da organização para o indivíduo, acompanhando as dimensões sugeridas por Bauman. Surge o termo “Carreira Proteana”. A palavra proteana vem de Proteus, deus grego que podia mudar de forma.

Hall (1976:201 *apud* MIRVIS & HALL, 1996) define carreira proteana como “um processo no qual a pessoa, não a organização, é o gestor. Ela consiste da variedade de experiências de educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças em campos organizacionais, etc, de um indivíduo. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em uma organização”.

Essa configuração possibilita aos profissionais pensar em trabalho nas mais variadas formas, isto é, tudo passa a ser importante e relevante: situações de pico, vales, movimentações, mudanças e aprendizados. A maior incidência de demandas extremas dos trabalhos e das organizações, da necessidade de contínua conectividade e de pressões contínuas está até gerando o fenômeno do *opting-out*, a mudança de rumo de uma carreira para fora do mercado de trabalho ou para outra carreira completamente diferente (HEWLETT, 2007).

Talvez um maior envolvimento entre o trabalho e as demais dimensões da vida passe a acontecer nessa nova configuração de carreira, uma vez que as oportunidades são importantes, por um lado, e, por outro, que as pessoas, de posse dessa gestão tenham que tomar conta de seu próprio desenvolvimento e evolução. Nesse cenário, as conversas e as relações entre profissionais e organizações se tornam mais complexas, pois as demandas passam, de forma direta, a serem apresentadas pelos dois lados.

Assim, o aumento da complexidade do trabalho advindo de avanços tecnológicos, o desenvolvimento de novas competências, as novas estruturas organizacionais globais, as demandas da modernidade, a nova concepção de gestão de carreira, entre outros, contribuem muito para representar o que seriam as demandas ou requisitos do profissional do século XXI.

2.4 O Estudo do Indivíduo nas Organizações.

A reflexão sobre o profissional do século XXI tem o objetivo de alinhar aspectos dos três componentes: ambiente, organização e profissional, especialmente quando se utilizada como base de suporte a teoria organizacional funcionalista ou de sistema (WATSON, 2007). Assim, é importante clarificar, ainda, qual é a opção feita para o estudo do indivíduo no presente trabalho.

Nord e Fox (2004) realizaram uma extensa revisão bibliográfica para analisar a evolução do estudo do indivíduo no campo dos estudos organizacionais. Os pesquisadores apontam para uma mudança importante e profunda, porém talvez ainda pouco percebida que tira a ênfase dos aspectos psicológicos (individuais) e a leva para o nível da interação dos indivíduos. Temas como a personalidade, a motivação, as atitudes e a aprendizagem ainda encontram-se presentes nos estudos, mas passam a levar em conta o contexto.

Com isso, os estudos se tornam interdisciplinares, conjugando outras ciências como a sociologia, filosofia, história e a própria organização à psicologia, em suas várias modalidades. Estudiosos como Schneider (1985), Salancik e Pfeffer (1977) muito discutiram sobre uma possível “americanização” dessa tendência e; por outro lado, sobre o que aconteceria com a evolução dos estudos de clima e cultura e da liderança. De certa forma, Schneider (1985: 597) parece apresentar uma posição que inclui o indivíduo no campo de estudo organizacional, mas o coloca num tamanho relativo adequado para o estudo na área de administração: “as organizações são uma unidade de análise comportamental viável... pesquisar indivíduos, tendo indivíduo como unidade de análise, é importante e interessante, mas não o é quando se tenta entender e prever o comportamento de uma organização”.

Essa é a linha seguida no presente trabalho, tratar da relação organização e indivíduo para o enfrentamento das demandas do ambiente, possibilitando o sucesso das partes; considerando aspectos e demandas individuais, mas buscando similaridades e padrões de grupo e relações com o contexto. Temas como envolvimento, características do trabalho, aumento da individualidade, novas percepções, bem como o sentido do trabalho, foco central desse estudo, podem ser tratados como aspectos individuais, mas são, também, observados como características e tendências de grupos.

2.5 Panorama e Desafios.

De forma sucinta, a Figura 2, tenta sumariar as reflexões realizadas, representando as interferências entre as partes do sistema. Como se pode perceber, as demandas enfatizam as forças relativas à gestão de pessoas e não todas as variáveis do cenário competitivo.

A necessidade de alinhamento, especialmente entre a organização e o profissional, como estratégia de enfrentamento para obtenção do sucesso parece evidente e relativamente complexa quando se observa a Figura 2.

De um lado está o profissional com suas demandas e necessidades e do outro a organização representada por um local onde se dão ações sociais influenciadas por práticas formais e explícitas (modelos de gestão, estratégias de negócio e processos), mas também pelas características dos indivíduos que lá atuam (WATSON, 2007). Este é o cenário que vai suportar, ou melhor, respaldar os objetivos da pesquisa.

Figura 2: As relações entre os componentes do cenário competitivo.

Fonte: elaborado pela autora.

3 O SENTIDO DO TRABALHO

“Sem trabalho toda a vida não é válida. Mas quando o trabalho é sem alma, a vida não se desenvolve e morre”.

Albert Camus

A reflexão sobre o sentido do trabalho para um profissional do século XXI deve levar em consideração a evolução e o contexto histórico. Os objetivos pelo qual se trabalha e o que se espera dele, tendo como ponto de referência os profissionais, podem ser pontos de partida para o alinhamento entre profissional e organização.

3.1 Uma breve visão sobre a evolução do trabalho na história.

Sem o objetivo de detalhar um retrospecto completo sobre a história do trabalho, o presente estudo se propõe a entender o caminho pelo qual percorreu o trabalho na vida da humanidade para melhor compreender seu posicionamento na Modernidade.

Há milênios, os humanos se organizavam em comunidade com o objetivo de sobrevivência e caçavam, coletavam frutos e raízes que eram compartilhados. Nesse sentido, todos trabalhavam e tinham acesso aos frutos de seu trabalho (ARAÚJO & SACHUCK, 2007). Mas será que essa atividade poderia ser considerada trabalho? Os animais, de certa forma, também fazem isso.

A origem da palavra trabalho é controversa. No latim, *tripaliare*, significa martirizar com o *tripalium* (instrumento de prender cavalos ariscos no processo de ferrar). No latim vulgar foi adaptada para “pena ou servidão do homem à natureza”. No grego, diversos nomes são usados para ações que se agrupam sob o significado do trabalho: *érgon* (produto de uma virtude, uma potencialidade velada que leva ao êxito); *poiein* (trabalho técnico do artesão que busca a fabricação de um objeto destinado a satisfazer uma necessidade de natureza social) (AMARAL, 2008; DOURADO *et al*, 2009). Além da origem controversa, percebe-se que a palavra trabalho transita entre significados negativos e positivos, com ou não uma finalidade específica. Atualmente, a palavra trabalho tem significados múltiplos e algumas orientações: emprego (um contrato de troca entre partes com especificação do que fazer e qual remuneração receber ou uma ocupação individual com um conjunto de atividades

remuneradas em sistema econômico organizado, de acordo com Morin (2008)); carreira (a sequência de atividades de um indivíduo que traz aumento de salário, de prestígio e de status) ou um chamado (uma vocação a ser cumprida que leve a um benefício maior para a sociedade) (MARTIN, 2010; ROSSO *et al*, 2010).

Além das nuances de significados nas línguas e no tempo, existem pensadores que também definem trabalho de formas diversas, cada um em seu momento histórico. Aristóteles entende o trabalho como uma virtude intelectual e uma virtude moral (AMARAL, 2008). Virtudes, na concepção aristotélica, são qualidades ou características de uma pessoa, podendo ser traduzidas por excelência (qualidades ou características que ocorrem quando uma pessoa é boa e competente no que faz) (BIANCHI *et al*, 2006). As virtudes intelectuais estão ligadas a mente (como saber planejar, entender conceitos e argumentar de forma lógica) e as virtudes morais ligadas ao caráter (generosidade e coragem, por exemplo). Essa pessoa “boa” vive uma vida plenamente realizada executando um conjunto de ações com um significado maior em fazê-las do que o simples ato de fazê-las, de acordo com as virtudes. É a busca pela eudaimonia, o atingimento do potencial pleno de cada um. Assim, trabalho é uma forma de atingimento desse potencial.

Max Weber conceitua trabalho como uma vocação (AMARAL, 2008). Está relacionado à busca da verdade e do conhecimento. Seu conceito vem com a reforma protestante, a partir da qual, o exercício do trabalho diário, mundano, era visto como uma forma de expressar o amor ao próximo e exercitar um dom dado por Deus. O trabalho passou a ser uma forma de autorealização moral (HELLER & RUIZ-QUINTANILLA, 1995). Com o conceito de vocação, a escolha do trabalho, passa a um ato importante e crítico.

O trabalho teve várias concepções ao longo da história. Na concepção clássica, nas sociedades greco-romanas, o trabalho era uma tortura. Estava ligado às necessidades básicas, era realizado por pessoas pobres e escravos e não definia a liberdade e nem a grandeza do homem. (OLIVEIRA *et al*, 2004; AMARAL, 2008). O sistema feudal, na época medieval, também traz uma concepção de trabalho não totalmente positiva. Os senhores feudais até realizavam algumas trocas com seus servos, mas, viviam num sistema de dominação, com a vida voltada quase que exclusivamente à terra e o trabalho provinha a sobrevivência das partes.

No fim da idade Média e no Renascimento, o trabalho começou a ter novas concepções. A revolta protestante acaba por incorporar uma visão de obtenção de lucro e riqueza ao invés da visão resignada cristã de afastamento da preguiça (CORTELLA, 2007; DOURADO *et al*, 2009). Nessa época, também, iniciou-se a valorização da arte e da ciência. Começou-se a perceber o trabalho como um esforço físico e intelectual. Um esforço que distingue as pessoas de animais, e, que quando utilizado, leva a um resultado (OLIVEIRA *et al*, 2004).

Na idade Moderna, com a industrialização e o capitalismo, o trabalho ganha uma nova concepção. Passa a ser visto como a base da criação de valor e riqueza; de transformação da humanidade; da eliminação da pobreza; da prosperidade; da sustentação do consumo e da valorização humana. (OLIVEIRA *et al*, 2004, CORTELLA, 2007; ARAÚJO & SACHUCK, 2007; GORZ, 2007; DOURADO *et al*, 2009). Surge o trabalhador assalariado, livre. Permanece, inclusive, a visão de virtude de Aristóteles, e de vocação de Weber, sendo que Bauman (2000) percebe o trabalho como uma forma do homem comandar seu destino.

Mas nem só de aspectos positivos é acompanhada a concepção de trabalho na idade moderna. Por um lado, as metodologias e práticas de gestão que buscam eficiência e produtividade e, por outro, a complexidade do cenário competitivo atual, podem trazer consequências para os profissionais. A rotinização, a fragmentação das atividades, o excesso de trabalho, a gestão baseada em projetos e uso demasiado das redes sociais, podem trazer consequências como a alienação, a despersonalização e, até mesmo, o desemprego como sugere Morin (2001).

Ao se caminhar um pouco mais no tempo, para refletir sobre o futuro do trabalho, além do incremento da gestão por projetos, do uso das redes e comunidades virtuais (ARAÚJO & SACHUCK, 2007), os movimentos organizacionais apontam para uma tendência de descentralização, na qual grandes organizações vão trabalhar com maior especialização, buscando economia de escala e aproveitando os benefícios da redução do custo de comunicação (MALONE, 2004). Esse movimento pode representar uma série de aspectos positivos como a maior participação das pessoas e a capacidade de agregação de conhecimento, mas, também, resultar mais conflitos e maior complexidade no escopo da função. Sem falar, ainda, em possíveis novas relações e contratos entre organizações e indivíduos.

Ao se analisar a evolução do trabalho por um viés ideológico, ele seguiu “de fardo à vocação, tornando-se um fim absoluto em si mesmo,..., é responsável pelo progresso técnico da humanidade” (DOURADO *et al*, 2009: 365). Por um viés econômico ele adquiriu uma posição central na vida humana e não pode ser negativo. Por um viés psicológico, o trabalho hoje é uma referência fundamental para o indivíduo, contribuindo para a construção da autoimagem, identidade e inserção social. Deve incluir os mundos mental, emocional e físico, fortalecendo sentimentos de satisfação, realização e pertença dos indivíduos que trazem sentido à vida (BAUMAN, 2004; DOURADO, *et al*, 2009). É neste aspecto que surge a preocupação com o sentido do trabalho no alinhamento entre organização e indivíduos, para atingimento do sucesso e realização das expectativas das partes.

3.2 Entendendo o sentido do trabalho.

A discussão do tema sentido do trabalho passa por uma definição específica para o termo trabalho, a ser utilizada para esse estudo, para depois aprofundar o termo sentido e, conseqüentemente, a expressão sentido do trabalho.

Para o presente estudo, o termo trabalho será utilizado dentro do escopo da carreira, da forma como foi definida por Arthur e Rousseau, a sequência de experiências da vida profissional de uma pessoa ao longo do tempo e será entendido como um propósito com empenho de energia desenvolvida por meio de uma série de atividades coordenadas com o objetivo de produzir algo útil. O processo de execução para obtenção do propósito pode trazer prazer como sugerem Morin e Aubé (2008).

Já a palavra sentido precisa ser interpretada de uma forma mais específica. Como transcreve Morin (2008), a palavra “*meaning*” tem duas origens: do latim *sensus* significa a faculdade de experimentação de conhecer e de julgar; do alemão *sumo* significa a orientação ou direção seguida por algo. Vários dos estudos internacionais sobre sentido do trabalho usam de forma indiferente as palavras “*meaning*” ou “*meaningfulness*”, que estariam relacionadas ao tipo de sentido e à quantidade de sentido, respectivamente, como aponta Rosso *et al* (2010).

Nos estudos produzidos no Brasil, muitas vezes as palavras significado e sentido são utilizadas também de forma indiferente. Andrade *et al* (2012) argumentam, que embora exista interdependência entre os termos, o significado seria construído coletivamente em

determinado contexto histórico, econômico e social e é representado por instrumentos, técnicas, linguagem, enquanto o sentido é uma produção pessoal, em função da apreensão individual dos significados coletivos, a partir de experiências concretas e representa a razão, o motivo que incita uma pessoa a realizar algo.

Essas autoras trabalham ainda um pouco mais o termo sentido apoiando-se no conceito da racionalidade (capacidade de ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar bom senso). A racionalidade instrumental está baseada no cálculo utilitário das consequências, orientando ações que buscam o êxito econômico e o poder, enquanto a racionalidade substantiva orienta ações para a autorealização. Com isso, chegam a diferenciar o sentido instrumental e o sentido substantivo do trabalho.

A busca do sentido é o primeiro motivador da vida, vital para o ser humano, segundo Frankl (2008). Pode significar coerência, coesão, balanço e até plenitude. Esse sentido desse ser aceitável para um indivíduo e ao mesmo tempo para a sociedade na qual está inserido.

Camus aborda o sentido pelo lado oposto, discutindo o absurdo (GUTIÉRREZ, 2008). Para o filósofo, a vida é cheia de absurdos e o mais absurdo de tudo é passar pela vida em busca de sentido, de um futuro que é a morte. Então, o homem não deve se comportar como um homem absurdo, que não acredita no sentido profundo das coisas. Deve se revoltar e fugir da felicidade absurda, aquela que acha que está tudo bem.

Sobre o não sentido do trabalho, Camus (2004) se inspira no mito de Sísifo. O herói absurdo desafiou os deuses e sofreu uma punição: para toda a eternidade, ele teria de empurrar uma pedra de uma montanha até o topo; a pedra rolaria para baixo e ele novamente teria que começar tudo. Camus vê em Sísifo o ser que vive a vida ao máximo, odeia a morte e é condenado a uma tarefa sem sentido. Não obstante reconheça a falta de sentido, Sísifo continua executando sua tarefa diária. O mito pode, também, representar uma metáfora sobre a vida moderna, como seriam representadas as pessoas em empregos fúteis em fábricas e escritórios. "O operário de hoje trabalha todos os dias em sua vida, faz as mesmas tarefas e esse destino não é menos absurdo. Mas ele só é trágico nos raros momentos em que se torna consciente" (CAMUS, 2004:86).

A busca de uma vida dotada de sentido, a partir do trabalho, permite ao indivíduo explorar conexões entre o trabalho e a liberdade (ANTUNES, 2009), isto é, a fonte primária de realização do ser social, o trabalho, é, hoje, uma atividade de escolha individual. Outra consideração importante de Antunes é que uma vida cheia de sentido fora do trabalho, não é possível sem o sentido encontrado no trabalho.

Assim, para este estudo, o termo sentido do trabalho será utilizado como percepção de coesão, de coerência, de balanceamento e até de plenitude de um propósito com empenho de energia desenvolvido por meio de uma série de atividades coordenadas com o objetivo de produzir algo útil.

Sentido não é sinônimo de satisfação. Satisfação, segundo Robbins (2005), pode ser definida como a atitude geral (afirmação ou julgamento) de uma pessoa em relação ao trabalho que esta realiza. A atitude tem componentes cognitivo, afetivo e de comportamento que podem se apresentar em conjunto ou de forma isolada, isto é, individualmente. O sentido inclui valores, crenças, atitudes, expectativas (RUIZ-QUINTANILLA & CLAES, 2000) e, desta forma, é mais abrangente do que a satisfação. De certa forma, os conceitos estão correlacionados, lembrando-se que a satisfação é menos estável que o sentido.

Com o tema melhor clarificado, é importante observar o que alguns estudiosos entendem por sentido do trabalho ou trabalho com sentido. O Quadro 3 sumariza algumas destas percepções.

Observa-se no Quadro 3 que os estudiosos se enveredam por caminhos muito diferentes quando refletem sobre o sentido do trabalho. Uma explicação para isso é a base científica da qual eles veêm. Alguns são expoentes da psicologia, outros da filosofia, outros da área de administração. Pode-se, inclusive, pela falta de congruência, não se concordar com todos os posicionamentos: em alguns casos o posicionamento é pouco traduzível à realidade organizacional; em outros, a ênfase está somente num tipo de perfil profissional ou até mesmo, em outros, parece não existir um fundamento teórico para a sustentação do posicionamento. Alguns trabalhos são empíricos como os de Emery (1964, 1976) e Trist (1978), MOW (1987), Borges e Alves (2001), Wong e Chung (2003), Holbreche e Springht (2004) e Morin (2008) e outros emergem de reflexões que ainda precisam ser testadas.

Quadro 3: Percepções sobre sentido do trabalho.

Estudioso	Percepções
EMERY (1964,1976); TRIST (1978); JACQUES (1978) <i>apud</i> MORIN <i>et al</i> (2007)	O trabalho: <ul style="list-style-type: none"> - apresenta variedades e é desafiador; - traz aprendizagem contínua; - permite autonomia e decisão; - é reconhecido; - traz contribuição social; - pode ser usado como uma defesa contra a angústia.
FOX (1980 <i>apud</i> MORIN & AUBÉ (2008)	O trabalho: <ul style="list-style-type: none"> - dá aos indivíduos o sentimento de pertencer à sociedade e o de poder trazer a ela uma contribuição útil; - permite criar vínculos de amizade; - é um instrumento que permite obter um status valorizado em uma sociedade e granjear o respeito dos outros; - oferece ao indivíduo a possibilidade de definir sua identidade social; - permite organizar o tempo, ritmar as atividades cotidianas; - ajuda a superar os problemas existenciais do ser humano; - permite que os indivíduos se realizem ao proporcionar a eles desafios e a possibilidade de perseguir ideais; - permite transcender a existência humana, na medida que os indivíduos se consagram a uma causa importante e significativa.
MOW (1987 <i>apud</i> MORIN <i>et al</i> (2007)	O trabalho: <ul style="list-style-type: none"> - acrescenta valor a alguma coisa – padrão A - é central na vida das pessoas – padrão B - é uma atividade que beneficia os outros – padrão C - não é agradável – padrão D - é exigente física e mentalmente – padrão E - é uma atividade regular remunerada – padrão F
ISAKSEN(2000 <i>apud</i> MORIN (2008)	Sentido: <ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de vínculo com o ambiente de trabalho e o trabalho propriamente dito; - possibilidade de engajamento em relações sociais e cuidado com outros; - o sentimento de que o trabalho é útil e parte necessário de projeto significativo maior; - aprendizado e o prazer de encontrar a plenitude; - trabalho realizado é importante para o bem-estar de outros; - contribuir para o desenvolvimento de processos e condições de trabalho; - autonomia e senso de liberdade; - responsabilidade e orgulho.
LEIDER (2000)	Escolha consciente da contribuição positiva para o mundo.
MARTIN (2000)	Busca de atividades e relacionamentos no ambiente de trabalho que tenha significado inerente em termos dos valores pessoais fundamentais.
MORIN (2001)	O trabalho tem sentido se: <ul style="list-style-type: none"> - é feito de maneira eficiente, conduz a alguma coisa; - beneficia outras pessoas, corresponde aos interesses e competências, permite aprender, realizar, superar-se e exercer o poder; - é intrinsecamente satisfatório; - é moralmente aceitável; - é fonte de experiência de relações humanas satisfatórias; - garante segurança e autonomia; - mantém um indivíduo ocupado.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 3: Percepções sobre sentido do trabalho - continuação.

Estudioso	Percepções
BORGES & ALVES (2001)	<p>Significado de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - subjetivo: varia de acordo com a história pessoal de cada indivíduo; - social: aspectos compartilhados dos indivíduos na sociedade e condições históricas nas quais vivem; - dinâmica: construto inacabado, em permanente processo de construção. <p>Atributos Valorativos do Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigências sociais; - justiça no trabalho; - esforço corporal; - realização pessoal; - sobrevivência pessoal e da família.
WONG e CHUNG (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - contexto agradável do trabalho (liberdade, decisão, contribuição, cooperação); - contexto desejável do trabalho (segurança, condições físicas, equilíbrio); - status e perspectiva (variedade e aprendizado); - realização e responsabilização (intrínseca e extrínseca); - dinâmica de Confúcio (virtude, status-quo, hierarquia).
HOLBRECHE & SPRINGHT (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - conectividade com outros; - senso de propósito pessoal; - o que é importante é o que é ser humano; - desejo de prover aos outros; - senso de comunidade; - senso de propósito; - congruência de valores; - organizações éticas; - tratamento adulto; - equilíbrio vida e trabalho; - trabalho desafiador e crescimento pessoal; - discutir espiritualidade.
CORTELLA (2007)	<p>O trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - que agrega; - traz bem-estar pelo resultado; - traz bem-estar pelas perspectivas; - gratifica.
GORZ (2007)	Sentido do Trabalho vem de natureza, conteúdo, finalidade e organização do mesmo. Quanto mais trouxer desenvolvimento, e autonomia, melhor.
MORIN (2008)	<p>Sentido do Trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - propósito social; - correção moral; - autonomia; - oportunidades de aprendizado; - relacionamentos positivos; - reconhecimento.
DEJOUR (2009)	<p>Conteúdo significativo do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - para o sujeito: complexidade, significação, evolução e status; - com relação ao objeto: ambiente, recursos e tarefas.
AMABILE & KRAMER (2011)	O trabalho tem sentido quando percebido como contributivo para algo ou alguém com quem se importa
ULRICH & ULRICH (2011)	Trabalho tem valor inerente (para o indivíduo) e de mercado (o que deve ser pago por este):

Fonte: elaborado pela autora.

Alguns posicionamentos surgem diretamente do que Andrade *et al* (2012) chamaram de sentido instrumental do trabalho (sobrevivência, retorno financeiro e segurança) e, outros, representam o sentido substantivo do trabalho (autonomia, relacionamentos, aprendizagem, desenvolvimento e reconhecimento). Existem, ainda, estudiosos que misturam as duas vertentes ou utilizam o termo significado explicitamente contradizendo o posicionamento de Andrade *et al*. Cabe ressaltar, contudo, que as duas racionalidades mencionadas pelos autores estão presentes nas pessoas e nas organizações.

Apesar desses pontos, alguns atributos como relação com outros e com a sociedade, desafios, valores, aprendizado, desenvolvimento pessoal, autonomia, responsabilidade, ética, eficiência e resultado aparecem de forma frequente nas reflexões, reforçando a percepção de sentido substantivo do trabalho presente de forma transversal.

Ainda sem testar hipóteses de forma empírica, alguns estudiosos argumentam que a percepção de sentido do trabalho pode influenciar algumas variáveis organizacionais como absenteísmo, satisfação, *stress*, desempenho individual, comprometimento, ambiente de trabalho, gestão da mudança, resiliência, processo decisório e criatividade (HOLBECHE & SPRINGHT, 2004; ROSSO *et al*, 2010; ULRICH & ULRICH, 2011), justificando a importância do tema nos dias atuais.

Por outro lado, a falta de sentido no trabalho, seja no processo, seja no resultado, pode levar o indivíduo ao que a sociologia chama de alienação (MORIN, 2004), a diminuição da capacidade dos indivíduos de pensar e agir por si próprios e, definitivamente, essa situação não é interessante às organizações, no mundo competitivo atual.

3.3 Modelos para o sentido do trabalho.

O processo de investigação sobre sentido do trabalho nas organizações precisa de um pouco mais de sistematização do que as reflexões aqui apresentadas até então. Desta forma, alguns modelos ajudam a trazer o tema para o cenário organizacional.

No presente estudo são revisados quatro modelos que circundam o sentido de trabalho com o objetivo de refletir sobre ênfase, similaridades, diferenças e a aplicabilidade dos mesmos. Primeiro são apresentados os modelos e depois conduzida a reflexão.

Um primeiro modelo surgiu aglutinando-se três definições para o sentido do trabalho e, depois, transformou-se em um modelo de três componentes (MORIN, 2004; MORIN, 2008; MORIN & AUBÉ, 2008). A Figura 3 esquematiza o modelo.

Figura 3: Componentes do sentido do trabalho - Morin.

Fonte: adaptado de MORIN, E. M.; AUBÉ, C. (2008) **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, pg. 117.

A significação está ligada à centralidade do trabalho para uma pessoa, isto é, o grau de importância que o trabalho tem na vida de um indivíduo, em determinado ponto no tempo (RUIZ-QUINTANILLA & CLAES, 2000). Apesar de o trabalho ter uma centralidade maior no mundo capitalista quando comparado a outros momentos da história, culturas ou mesmo indivíduos podem posicionar o trabalho de forma diferente quando outras áreas como família, lazer, comunidade e religião, entre outros estão incluídos na reflexão. É, portanto, um conceito percebido de forma absoluta e relativa e pode estar relacionado a propósito ou ao dia-a-dia.

A orientação está ligada a valores. Morin (2004) cita a perspectiva de Super e Sverko com cinco orientações: autonomia, progressão social, autoconhecimento, interações sociais e assunção de riscos. Esses valores podem ser completados por outros como: respeito, segurança, desenvolvimento, dependendo da linha de estudo que se optar. Vale ressaltar que valores relacionados ao trabalho podem variar entre indivíduos, sofrem a influência de experiências vividas e do meio como sugerem Rosso *et al* (2010).

A coerência está ligada ao alinhamento intelectual, emocional e atitudinal do indivíduo com relação ao trabalho (MORIN, 2004). É representada pelo conjunto de competências que um indivíduo aporta na realização de suas tarefas em relação a como está desenhada a sua função.

Dos três componentes do modelo, este último é o que tem um envolvimento com um recurso organizacional: o desenho e escopo da função.

Hachman e Oldham (1976) *apud* Morin (2001) propuseram um modelo que tenta explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Esse é um dos modelos mais citados por estudiosos do tema trabalho (OLIVEIRA *et al* (2004); MORIN *et al* (2007); MORIN *et al* (2008); ROSSO *et al* (2010)), entre outros. Provavelmente é a interação entre variáveis organizacionais e individuais o diferencial deste modelo. A Figura 4 detalha o mesmo.

Figura 4: Modelo de características do emprego

Fonte: adaptado de: MORIN, E. M. (2001, jul./set.) Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, 3 – pg. 8 -19 e MORIN, E. M. (2008) The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment. **Psychological Health – Studies and Research Projects**. IRSST REPORT R-585.

Ligada à variedade de tarefas está a possibilidade do uso de diversas competências. Os autores definem identidade do trabalho como a capacidade de realização de algo do começo ao fim, com um resultado identificável e tangível; significado do trabalho é definido como a possibilidade de geração de um impacto significativo sobre o bem-estar ou trabalho de outras pessoas, em uma organização ou no ambiente social; a autonomia é vista como a liberdade de decisão sobre como realizar as tarefas e consequente responsabilização pelos objetivos fixados e atingidos e feedback percebido como a informação que o indivíduo obtém de seu desempenho, permitindo-lhe fazer ajustes necessários para o alcance de objetivos, como descreve Morin (2001).

O terceiro modelo é apresentado por Chalofsky (2010) e basicamente inclui três dimensões: o trabalho, o indivíduo e o equilíbrio. A Figura 5 esquematiza este modelo.

O modelo de Chalofsky (2010) decorre de uma reflexão sobre as teorias humanísticas, segundo o próprio autor, e enfatiza a motivação intrínseca e o crescimento decorrente do aprendizado. Por trás de seu modelo, existe uma crítica à busca do resultado pelo resultado, isto é, esquecendo-se do processo e o valor do mesmo para o indivíduo e outra crítica aos modelos tradicionais de hierarquia, de gestão organizacional e de administração tradicional de carreira, ainda utilizados, embora o contexto e o ambiente social tenham mudado dramaticamente.

Figura 5: Modelo de sentido do trabalho de Chalofsky.

Fonte: CHALOFISKY, N. E. (2010) **Meaningful Workplaces**: reframing how and where we work. San Francisco: Jossey-Bass, pg. 19.

O senso de equilíbrio seria a forma de alinhar demandas advindas das duas partes: indivíduo e seu posicionamento no trabalho, de forma integral e intensa (no modelo representado por autossentido) e a empresa, proporcionando uma série de valores no conteúdo e forma da realização do trabalho (no modelo representado por trabalho).

Ruiz-Quintanilla e Claes (2000) especificam o modelo criado pelo MOW (*Meaning of Work*) *International Research Team*, um trabalho que evolui desde 1978. O sentido do trabalho, neste modelo, decorre de cinco conceitos, que para fins de apresentação e análise serão desmembrados em seis conceitos, como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6: O sentido do trabalho segundo MOW.

Fonte: elaborado pela autora.

O modelo MOW foi criado e desenvolvido com o objetivo de pesquisa, sem partir de uma base teórica articulada e pronta, pela falta da mesma. Os autores construíram o modelo depois de uma extensa revisão teórica fundamentada sobre vários aspectos. O conceito de centralidade segue a mesma definição usada anteriormente por este estudo, significando a importância que o trabalho tem na vida de um indivíduo em determinado ponto no tempo. Segundo Ruiz-Quintanilla e Claes (2000), este conceito decorre da literatura de interesse central na vida.

As normas sociais sobre o trabalho representam os padrões individuais de avaliação do mesmo. Captura as crenças e expectativas dos indivíduos sobre direitos e deveres no trabalho que deveriam estar impressos no contrato psicológico de trabalho. Esse conceito decorre da literatura de ética do trabalho. Em termos de deveres estão incluídas questões como obrigações individuais ou coletivas para com a sociedade, seja a independência pelo trabalho ou contribuição social pelo trabalho. Já os direitos estão relacionados à troca equilibrada entre empresa-funcionário: entrada e saída, esforço e resultado, investimento e remuneração. Vale ressaltar que as expectativas impressas num contrato psicológico de trabalho, muitas vezes são implícitas, não verbalizadas e antecedem o relacionamento empresa e indivíduo (MENEGON, 2010). As expectativas surgem de uma busca do indivíduo em estabelecer sua identidade e são traduzidas nos contratos psicológicos como crenças de troca recíproca entre a pessoa e outra parte.

O conceito de resultados válidos está relacionado a razões para trabalhar, segundo a tipologia de Kaplan e Tausky (1978) *apud* Ruiz-Quintanilla e Claes (2000).

O conceito de objetivos e preferências, bem como aspectos importantes, está relacionado a valores finais ou instrumentais (ROKEACH (1973 *apud* ROBBINS, 2005)) sugeridos e esperados no trabalho. Os autores caracterizam, neste item, objetivos econômicos como salários e benefícios e também objetivos de expressividade como autonomia, trabalho interessante, bom alinhamento entre o escopo da função e as competências das pessoas. Os autores agregam esses conceitos pela referência aos valores, mas existe uma diferença importante entre eles. Quando se abordam objetivos e preferências, pensa-se numa hierarquia de valores por parte de um indivíduo e com relação a aspectos importantes definem-se características de como é executada a função. Na Figura 6 os conceitos foram apresentados de forma separada para facilitar, de forma didática, o detalhamento do modelo.

Por fim, esse modelo inclui o conceito de identificação com o trabalho, que representa diferentes noções e interpretações do trabalho de acordo com a identificação psicológica de cada um. Este conceito tem sido utilizado por outros autores (MORIN, 2001; OLIVEIRA *et al*, 2004) como um modelo por si só, seja com objetivo de pesquisa ou de reflexão. Os autores primeiramente definiram quatro padrões (RUIZ-QUINTANILLA & ENGLAND, 1994) e depois evoluíram esta dimensão do modelo, transformando-a em seis padrões, a seguir:

- Padrão A: o trabalho é algo que acrescenta valor a alguma coisa. Deve-se prestar conta pelo resultado e geralmente é executado de forma agradável. Pode ser comparado a uma visão Marxista do trabalho: transformação da natureza, contribuindo para algo maior;
- Padrão B: é central na vida das pessoas. Proporciona um sentimento de vinculação e traz contribuição para a sociedade. É uma visão contemporânea de importância, defendida por Dejours (2009);
- Padrão C: é uma atividade que beneficia os outros. Ênfase no aspecto social, trabalho percebido como construtor e viabilizador do desenvolvimento social. Os padrões A, B e C correspondem a concepções positivas do trabalho;
- Padrão D: não é agradável. Deve ser realizado, sempre sob a supervisão de alguém. Bem comparável à concepção clássica do que seria o trabalho;
- Padrão E: é exigente física e mentalmente. O esforço está muito presente, também muito ligado à concepção clássica do trabalho. Os padrões D e E correspondem a visões negativas do trabalho: exigência para ganhar a vida e,

- Padrão F: é uma atividade regular, remunerada. Este padrão representa uma concepção neutra do trabalho: horário, troca, salário. Neste caso, trabalho e emprego são sinônimos.

A própria existência de modelos suportando o conceito de sentido do trabalho reflete a possibilidade de interpretações compartilhadas de expectativas sobre o trabalho, como também apontam Ruiz-Quintanilla e Claes (2000). Morin *et al* (2007) refletem que o sentido do trabalho pode ser analisado na dimensão individual, organizacional e social.

Em termos de abordagens e focos, os quatro modelos revisados para este estudo podem ser analisados segundo o Quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Síntese dos modelos suportando o sentido do trabalho.

	MORIN	HACHMAN e OLDHAM	CHALOFISKY	MOW
dimensões	centralidade valores aspectos da função	valores aspectos da função	valores aspectos da função propósitos	centralidade valores aspectos da função contrato psicológico razões para trabalhar padrões de trabalho
discussão	Bastante suportado pelo modelo MOW, excluindo deste, os aspectos relacionados a contrato psicológico de trabalho. Inclui variáveis organizacionais e individuais.	Focado nas características da função, com busca em análise de resultados. Variável de controle pode ser a necessidade individual de crescimento. (destacada no modelo)	Modelo incorpora variáveis individuais e organizacionais. O equilíbrio pode estar muito pautado por variáveis individuais.	Modelo inclui variáveis individuais e organizacionais e a variável de controle pode ser sistematizada. Boa fundamentação teórica.

Fonte: elaborado pela autora

O quadro não sugere estabelecer uma hierarquia de julgamento ou prioridades entre os modelos revisados, somente compará-los. Para tal, as variáveis foram denominadas de uma mesma forma, seguindo a argumentação realizada no texto, para facilitar a comparação entre as mesmas (ex: significação, do modelo de Morin, foi chamada de centralidade; orientação, de valores).

Pelo quadro, é possível observar que existe uma essência – valores e aspectos da função – observada por todos os modelos e depois uma tendência de foco buscada por cada modelo. O modelo de Hackman e Oldham centra seu foco no desenho e exercício da função, enquanto o modelo de Chalofsky centra seu foco no indivíduo e suas interpretações sobre propósito e

trabalho. Os modelos de Morin e MOW tendem a manter um equilíbrio entre indivíduo e organização, talvez com uma busca maior de alinhamento. A utilização ou suporte de um ou de outro modelo deve depender do tipo de estudo a ser realizado. Vale, ainda, ressaltar que alguns modelos, a exemplo do modelo MOW, por ser um modelo pautado por dimensões, vêm sendo utilizado em sua totalidade ou de forma parcial pelos pesquisadores que o priorizam.

Os estudos sobre o sentido do trabalho se dividem em ensaios teóricos e trabalhos empíricos. Os ensaios teóricos são trabalhos muito densos na busca de autores seminais, mas, na maioria das vezes, desviam para uma linha de inclusão da espiritualidade na vida como parte da busca pelo equilíbrio, a exemplo do trabalho de Rosso *et al* (2010) ou incluem temas como o ócio criativo, como se observa no estudo de Amaral (2008); talvez desviando um pouco da aplicabilidade no campo organizacional, pensando-se na área de administração.

Os trabalhos empíricos estão representados tanto pela linha de pesquisa qualitativa quanto pela linha quantitativa. O MOW *International Research Team* talvez represente o primeiro grande esforço de pesquisa sobre o tema realizando seu estudo original entre 1981 e 1982, um reestudo entre 1989 e 1991 e, um terceiro estudo no Leste Europeu posteriormente (RUIZ-QUINTANILLA & CLAES, 2000). Esses trabalhos foram estudos quantitativos com amostras extensas (mais de 5000 casos cada grupo), em vários países.

Seguindo a linha do grupo MOW, alguns estudos quantitativos surgiram com ênfases distintas. No Brasil, Bastos, Pinho e Costa (1995) buscaram entender o significado do trabalho para trabalhadores do nordeste utilizando três dos atributos sugeridos pelo MOW: centralidade, normas sociais, objetivos e aspectos importantes. Borges e Alves (2001) buscaram definir atributos valorativos e descritivos do trabalho entrevistando profissionais da saúde e bancários. Em Israel, Harpaz e Xuanning (2002) foram atrás da estabilidade da estrutura de sentido do trabalho. No Canadá, Morin (2008) buscou entender definições sobre o sentido do trabalho e relações entre sentido do trabalho e comprometimento afetivo e bem-estar com profissionais da saúde e engenheiros e Fossen (2010) estudou a orientação do trabalho com profissionais da indústria automotiva nos Estados Unidos da América.

Por outro lado, os trabalhos na linha qualitativa buscam entender a percepção do respondente com duas afirmações básicas: “O trabalho tem sentido se...” e “O trabalho não tem sentido

se...”. Morin (2001) e Morin *et al* (2007) representam dois trabalhos nessa linha, o primeiro realizado no Canadá e o segundo no Brasil com amostras compostas por administradores.

Sem o objetivo de esgotar a revisão de trabalhos empíricos sobre o sentido do trabalho, o presente estudo apresenta uma reflexão sobre os focos e os resultados. Os trabalhos revisados abordam a percepção dos indivíduos e não relacionam indivíduo e organização, isto é, relações com a gestão de pessoas ou com políticas e práticas de gestão de pessoas. Na maioria dos trabalhos, questões demográficas como gênero, idade, cultura, são tratadas como descrições demográficas do grupo de estudo, não tendo sido observados grandes achados que distinguem gerações ou gêneros. Talvez o construto mais discutido seja a centralidade do trabalho na vida de um indivíduo que pode sofrer alteração em função da idade e da cultura nacional. Em função do momento e do foco do estudo da temática, ainda aparecerem possibilidades que fazem do sentido do trabalho um assunto em desenvolvimento, especialmente considerando as demandas do cenário competitivo atual.

3.4 Teorias motivacionais como suporte para o estudo do sentido do trabalho.

Além das literaturas já abordadas como interesse central na vida, ética do trabalho e valores, no suporte ao estudo do sentido do trabalho, percebe-se que teorias motivacionais podem também amparar o tema; entendendo-se a distinção entre os conceitos motivação e sentido do trabalho.

Motivação, na psicologia, corresponde a “uma modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação” (PIÉRON, 1964 *apud* CASADO, 2002), um impulso a ação.

Freud (2006) explica a interrelação dos sistemas da personalidade humana - *id*, *ego* e *superego* - para que o homem viva na sociedade civilizada e consiga buscar a felicidade. O *id*, composto pelos instintos (desejos e necessidades que geram tensão), não tolera aumentos de energia e envia comandos para que o *ego* resolva o desconforto buscando formas realistas de satisfação. Este, por sua vez, tenta integrar os impulsos dos instintos (*id*) com as regras sociais e morais (*superego*). É o fluxo e o deslocamento de energia entre os sistemas que dá uma dinâmica à personalidade (CASADO, 2002). A busca pela homeostase (tendência à estabilidade interna do organismo) e pela satisfação da necessidade gera um acúmulo de

energia que funciona como a força motivadora do comportamento. Vários processos acontecendo ao mesmo tempo levam a insaciabilidade. Com o desenvolvimento da civilização, esses processos só aumentaram e aumentaram, também, a ansiedade e a infelicidade. Freud ainda argumenta que felicidade, no sentido mais restrito, provém da satisfação de necessidades represadas em alto grau e é o propósito da vida; por um lado ausência de sofrimento e desprazer e, por outro, a experiência de intensos sentimentos de prazer.

A argumentação de Freud pode ser analisada no âmbito organizacional, isto é, para a gestão de pessoas. Por um lado, vários comportamentos intranquilos e insaciados e, por outro, a busca pela felicidade torna a gestão de pessoas um processo bastante complexo, ainda mais quando se busca direção e esforço para o alcance de metas comuns.

Ao se observar o grupo de teorias motivacionais tradicionais, a Teoria dos Dois Fatores, proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, se preocupa com a relação de uma pessoa com o seu trabalho (ROBBINS, 1994, 2005; CASADO, 2002). Com a crença de que a relação de um indivíduo com seu trabalho é fundamentada por aspectos básicos e que as atitudes no trabalho podem definir sucesso ou fracasso (ROBBINS, 1994), a questão investigada era “O que as pessoas desejam de seu trabalho?” e estas deveriam descrever situações onde se sentiam muito bem ou muito mal. Como resultado, o pesquisador descobriu fatores que traziam extrema satisfação como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso e o crescimento e fatores que conduziam à extrema insatisfação como políticas e práticas organizacionais, salário, status, segurança e relacionamentos. Ao primeiro grupo de fatores o pesquisador deu o nome de fatores motivacionais, intrínsecos e; ao segundo grupo, o nome de fatores higiênicos, extrínsecos. Os achados indicam a existência de um duplo *continuum*, isto é, o oposto de satisfação é não satisfação e o oposto de insatisfação é não insatisfação.

Estes fatores também mantém relação com os elementos que compõem o sentido instrumental e o sentido substantivo do trabalho, como argumentam Andrade *et al* (2012). Percebe-se, nos itens mencionados no grupo de fatores motivacionais, valores e características do trabalho mencionadas pelos estudiosos de sentido do trabalho e na definição dos fatores uma relação com o modelo de Hachman e Oldham. A própria utilização do termo motivação intrínseca é

trazida pelo modelo de Chalofsky (2010). A teoria ainda sugere que, dado o *continuum*, o reforço organizacional positivo deve ser dado aos fatores motivacionais e não aos higiênicos.

No conjunto das teorias motivacionais contemporâneas, a Teoria das Expectativas de Victor Vroom, também foi proposta com ênfase no ambiente de trabalho. Ela não estabelece uma relação direta com o conceito ou um modelo de sentido de trabalho, como acontece com a Teoria dos Dois Fatores, mas pode ser percebida como um contra fundamento.

Ela é uma teoria de processo, de relação dinâmica entre várias variáveis e talvez, por isso seja das explicações mais completas de motivação, segundo Robbins (1994). Seja qual for o motivo pelo qual um indivíduo trabalhe – salário, status, interação com pessoas, dispêndio de energia mental ou física, produção de bens e serviços, entre outros – este espera a valência (resultado positivo ou negativo) atribuída à direção de seu esforço (BORGES e ALVES, 2001; CASADO, 2002). Assim, um esforço individual deveria levar a um determinado desempenho, este desempenho levar a algum resultado que, por sua vez, satisfaça sua meta pessoal. Se esse processo não se concretiza, o indivíduo perde a intensidade do esforço.

A teoria das Expectativas talvez explicita a relação entre indivíduo e organização com relação ao sentido do trabalho ao revê-lo, isto é, a busca de sentido pode se traduzir em um trabalho sem sentido se o ciclo: esforço, desempenho, resultado e metas não se concluir de uma forma percebida como positiva.

3.5 O sentido do trabalho e o comprometimento.

A discussão sobre sentido do trabalho pode trazer à tona a questão sobre relações entre sentido do trabalho e comprometimento. Para lidar com esta questão, é necessário entender a definição e utilização do conceito comprometimento para se estabelecer as devidas relações.

Kahn (1990: 694) define comprometimento como “o aproveitamento de cada membro da organização com relação ao seu papel no trabalho”. Quando comprometidas, as pessoas empregam e expressam características físicas, cognitivas e emocionais no desempenho de suas funções. Quando descomprometidas, ao contrário, as pessoas retiram e escondem as características físicas, cognitivas e emocionais durante o desempenho da função.

Meyer *et al* (1998) reportam a definição de Meyer e Allen (1990), na qual comprometimento é um construto multidimensional definido com as categorias afetiva, de continuação ou instrumental e normativa. O comprometimento afetivo está relacionado à identificação, ao envolvimento e a ligação de um indivíduo a uma organização. O comprometimento de continuação leva em conta os custos de saída, isto é, a quebra de relação entre indivíduo e organização e o comprometimento normativo está relacionado ao sentimento de obrigatoriedade de permanecer na organização, desenvolvido pelo indivíduo. Quaisquer desses comprometimentos aumentam a predisposição a permanecer na organização.

Bastos (1993), em uma reflexão sobre as bases teóricas sobre comprometimento, acrescenta duas outras abordagens além das mencionadas por Meyer e Allen. São elas: o comprometimento sociológico, que pressupõe que o “vínculo do trabalhador é conceituado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores” (HALABY, 1986 *apud* BASTOS; 1993:57), numa visão de “valor capital” e o comprometimento comportamental, que decorre da psicologia social e advoga que comprometimento é o vínculo do trabalhador com seus atos e comportamentos volitivos e explícitos.

Trazendo a evolução do conceito para um momento mais atual, Macey *et al* (2009) e Wiley (2010) definem comprometimento como um senso de propósito e energia, que se torna evidente para os demais, direcionado para a iniciativa, adaptabilidade e persistência em busca do atingimento de objetivos organizacionais. Wildermuth e Pauken (2008) ainda citam Goffman (1961) para sugerir que existe espontaneidade no processo de comprometimento, isto, cada indivíduo decide seu envolvimento de forma voluntária.

Estes últimos autores podem estar definindo comprometimento como engajamento, aliás, termos muitas vezes utilizados de forma similar por todas as linhas de estudo e autores que trabalham o tema. Essa consideração está baseada em como Royal e Agnew (2012) distinguem os termos. Para os autores, o comprometimento está relacionado às formas de relação do indivíduo com a organização, enquanto o engajamento reflete o esforço discricionário adicional e desempenho superior oferecido à organização.

Pesquisadores que estudam o tema comprometimento (MEDEIROS, 1997; CANÇADO *et al*, 2006; RICH, 2006; BHATNAGAR, 2007; McCONNELL, 2006; LOCKWOOD, 2007;

BAKKER e DEMEROUTI, 2008; GEBAUER e LOWMAN (2008)) tiram proveito da multidimensionalidade do construto seja, utilizando os aspectos físico, cognitivo e emocional sugeridos por Kahn (1990) ou, utilizando o componente afetivo, de continuação e normativo propostos por Meyer e Allen (1990), para estudar uma influência ou as correlações entre eles em relação a ambientes, práticas e resultados organizacionais.

A maioria dos estudos sobre comprometimento relaciona o conjunto de comportamentos de um indivíduo ou grupos de indivíduos em conexão a uma determinada organização, em determinado momento. Para citar um estudo, Rich (2006) concluiu que antecedentes relacionados a características pessoais (autoconhecimento, autoconsciência) ou ao suporte organizacional (políticas, práticas, cultura) percebido podem influenciar o comprometimento e prever resultados também relacionados ao indivíduo (ausência ou presença de comportamentos específicos) ou a organização (indicadores de eficácia ou impacto (mudança de comportamento das pessoas ou resultado organizacional, respectivamente, como sugerem Lawler III *et al* (2004) e Broudeau (2006))).

Aspectos pessoais, relacionados às diferenças de personalidade, são percebidos como temas complexos quando incluídos nos estudos de comprometimento, seja considerando o alinhamento ou a interação entre indivíduo e organização (MEYER *et al* 1998; MACEY *et al*, 2009). Na maioria das vezes, estes entram como variáveis moderadoras, viabilizando o estudo do tema no campo organizacional.

Sentido do Trabalho e Comprometimento são construtos distintos que em alguns momentos podem se relacionar. O sentido do trabalho está voltado a valores, atributos e expectativas que induzem a ação e o comprometimento é uma atitude que leva à ação. O sentido do trabalho pode mudar para o indivíduo e o comprometimento pode mudar entre as relações indivíduos e organizações. Ambos os construtos, porém, podem ser analisados para grupos de indivíduos pensando-se na interação dos indivíduos com o contexto e, em ambos os casos, aspectos individuais devem ser cuidadosamente incluídos como variáveis moderadoras ou de controle.

De forma mais específica, podem-se analisar as relações entre os temas, tanto no aspecto teórico quanto no empírico. Rich (2006) reconhece, argumentando sobre as dimensões físicas, cognitivas e emocionais propostas por Kahn, dentro da dimensão cognitiva, alguns valores e

aspectos da função que estariam relacionados à atenção e concentração despendidas por um indivíduo.

Para o modelo de comprometimento proposto por O'Malley (2000), bastante diferente das definições mais tradicionais de Kahn ou Meyer e Allen, as relações podem ser múltiplas. Este modelo prevê cinco dimensões e dois posicionamentos gerais. As cinco dimensões são: comprometimento afiliativo, baseado nas relações internas estabelecidas; comprometimento associativo, baseado na afinidade com a empresa e o status que esta pode proporcionar; comprometimento moral, baseado na lealdade e no senso de obrigação para com a empresa; comprometimento afetivo, baseado na recompensa emocional como aprendizado e crescimento e, comprometimento estrutural, baseado nas relações econômicas entre as partes. A combinação entre estas dimensões pode levar ao não comprometimento (quando todas as dimensões são percebidas como baixas) ou ao comprometimento incondicional (quando todas as dimensões são percebidas como altas). Neste modelo, valores do sentido do trabalho podem estar mais diretamente relacionados ao comprometimento afetivo, mas de acordo com a centralidade ou as razões para se trabalhar pode-se também relacionar sentido do trabalho com comprometimento afiliativo ou associativo.

No campo empírico, Meyer *et al* (1998) comentam que valores do trabalho pouco foram estudados e relacionados com comprometimento. Morin (2008) testou e conseguiu relação positiva entre sentido do trabalho e comprometimento afetivo.

Assim, os conceitos parecem ser importantes para a relação indivíduo organização, nos dias atuais, sendo o sentido do trabalho um conceito menos trabalhado quando relacionado a políticas e práticas organizacional e de cunho mais fundamental. Como argumenta Fiorito *et al* (2007), o assunto comprometimento tem sido estudado, pois já se encontrou evidências da sua relação com resultados organizacionais. Assim, seguindo-se esta mesma linha, ainda existe um espaço de pesquisa para a temática sentido do trabalho.

3.6 Preditores de Saída ou Permanência das Pessoas nas Organizações.

As pesquisas sobre intenção de saída ou questões fundamentais que fariam um profissional permanecer em determinada organização podem apresentar mais um reforço para o estudo do

sentido do trabalho. Para isso, no presente estudo são revisadas algumas pesquisas/reflexões que trataram desta questão. O Quadro 5 apresenta alguns destes achados.

Quadro 5: Pesquisas e estudos sobre preditores de saída ou permanência nas organizações.

Estudioso	Permanência	Saída
CHAMBERS <i>et al</i> (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - liberdade e autonomia; - trabalho com desafios; - crescimento; - alinhamento com a liderança. 	
MITCHELL <i>et al</i> (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - conexões sociais formais e informais; - compatibilidade (valores, carreira); - trabalho (alinhamento); 	
BHATNAGAR & JYGTSNA (2007)	Gallup Workplace Audit Survey (2005): <ul style="list-style-type: none"> - 48,4% trabalho interessante, desafios; - 42,6% aprendizado, crescimento; - 41,8% relacionamento e trabalho com boas pessoas; - 31,8% salário justo; - 25,1% bom gestor. 	
DEERY (2008)		<ul style="list-style-type: none"> - expectativas frustradas de crescimento; - competência gerencial; - padronização das tarefas.
GUTHRIDGE <i>et al</i> (2008b)	<ul style="list-style-type: none"> - aumento da responsabilização e clara noção de responsabilidade; - autonomia no exercício da função; - bom <i>span of control</i> (complexidade ou diversidade na função); - não existência de silos organizacionais. 	
BISWAS (2009)		<ul style="list-style-type: none"> - disparidade percebida entre o desenho do trabalho e traços de personalidade; - suporte da gestão; - clareza da função; - contribuição aportada; - reconhecimento; - capacidade de expressão; - desafios.
LAVIGNA (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - liderança efetiva; - alinhamento de valores e competências; - equilíbrio vida pessoal e trabalho; - oportunidade de treinamento e desenvolvimento. 	

Fonte: elaborado pela autora.

Sem o objetivo de revisar extensamente todos os estudos de retenção ou *turn-over* organizacional, é possível observar pelo Quadro 5 que vários valores e aspectos da função abordados no conceito de sentido do trabalho estão presentes nestes estudos como focos de análise. Não se pode diretamente concluir que o sentido do trabalho está ligado à retenção ou *turn-over* e que o sentido do trabalho mudaria abruptamente as relações atuais mais tênues

entre empresa e empregado. Pode-se, sim, inferir que as relações parecem existir, ou melhor, que existe a busca pelo sentido baseada nos atributos discutidos anteriormente.

Outra questão importante que emerge do Quadro 5 é o papel da liderança. A liderança parece ser uma variável mediadora importante quando se fala no alinhamento entre indivíduo e organização, seja esta relação percebida e executada em qualquer nível da organização.

Trazendo um pouco mais de complexidade a reflexão sugerida pelo Quadro 5 está o trabalho de Tees (2009). A autora estudando movimentos de recontração de profissionais se apóia no modelo de Mobley que aponta outras variáveis para os movimentos de saída de um profissional como idade, tempo de casa, oportunidades positivas ou restritivas do cenário externo, além da satisfação com o trabalho, algumas variáveis organizacionais e os valores individuais. Como essa abordagem, a interação é vista de forma mais completa, considerando indivíduo, organização e ambiente social, embora algumas das variáveis fundamentais permaneçam as mesmas.

3.7 Sentido do Trabalho: um quadro sintético.

De forma sucinta, a Figura 7 tenta traduzir as reflexões sobre o sentido do trabalho e demonstrar sua importância para o cenário competitivo do século XXI.

As pressões do ambiente social, sejam as externas ou mesmo as oferecidas pelas organizações, afetam de forma importante o trabalho dos profissionais. Em um cenário no qual trabalhar é parte importante da existência e sobrevivência, garantir e valorizar o sentido parece ser uma atitude saudável tanto para organizações quanto para os profissionais. O sentido do trabalho será o propulsor para o envolvimento e alinhamento das partes quando se observa o lado do indivíduo. Vale verificar que o sentido do trabalho é um constructo multidimensional e complexo.

No presente estudo, como já pontuado, será priorizada a interação dos indivíduos em determinado contexto, isto é, a relação do grupo com a organização e o papel de cada parte – indivíduo e organização – na busca do sentido.

Figura 7: Sintetizando o sentido do trabalho no século XXI.

Fonte: elaborado pela autora.

4 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM RECURSO PARA ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

“Nunca se deve deixar que acontecesse uma desordem para evitar uma guerra, pois ela é inevitável, mas, sendo protelada, resulta em tua desvantagem”.

Niccolo Maquiavel

O alinhamento entre indivíduos e organizações é mediado pelas políticas e práticas de gestão que uma organização decide implementar. Essas políticas e práticas devem levar em consideração o ambiente competitivo, a estratégia organizacional e, principalmente, a relação de expectativas mútuas entre as partes: indivíduo e organização.

4.1 A teorização nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

O estudo da gestão de pessoas se apóia em conceitos teóricos de áreas como a psicologia, a economia, a gestão estratégica, entre outras como sugere Watson (2007) e não desenvolveu sua própria teoria. Wright e McMahan (1992) ainda argumentam que muito dos trabalhos na área de gestão de pessoas provém de estudos empíricos, sem fundamentação teórica. Assim, este estudo inicia uma discussão sobre políticas e práticas buscando, brevemente, uma sustentação teórica para o tema.

Existem duas linhas de pensamento neste sentido. Watson (2007) estabeleceu quatro linhas de teorias organizacionais que são relevantes para a gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos por terem influenciado características organizacionais e consequentemente a gestão de pessoas. Wright e McMahan (1992) buscaram na teoria organizacional, na economia e em finanças, subsídio para fundamentar modelos de gestão de pessoas e chegaram a seis modelos. Esses estudos convergem, embora o trabalho de Watson seja de cunho mais reflexivo e o trabalho de Wright e McMahan de cunho mais aplicado e um pouco mais abrangente. Dada essa diferenciação, o presente estudo passa por todas as propostas para pautar uma reflexão.

A primeira linha de teoria organizacional seria a teoria funcionalista ou de sistemas. Os sistemas cibernéticos podem ser abertos ou fechados. O sistema fechado recebe as influências do ambiente e o sistema aberto interage com ele. Uma organização considerada um sistema

aberto troca energia e matéria com o ambiente para sobreviver. Neste caso, matéria prima, conhecimento e esforço humano se transformam em produtos e serviços para o mercado.

Ao se teorizar a Gestão de Pessoas como um sistema aberto, espera-se uma interação com o ambiente, um processamento e a produção de um resultado. A entrada desse sistema seriam as necessidades de conhecimentos e habilidades das pessoas. A Gestão de Pessoas devia gerenciar o Comportamento (pessoas possuindo habilidade são capazes de produzir em consonância com os objetivos da organização) e as Competências (o desenvolvimento das capacidades para executar as estratégias desejadas). Como resultados, ou saída do sistema, pode-se obter produtividade nos processos e do negócio, satisfação das pessoas e administração da rotatividade, entre outros (WRIGHT & McMAHAN, 1992; LEE, 1994; BIANCHI, 2008).

A segunda linha de teoria organizacional seria a Werberiana, não centrada em seu conceito clássico de burocracia, mas em uma visão mais contemporânea que reconhece as organizações como espaços de rivalidades, conflitos de interesse e poder. Nessa linha, esses atributos fazem o tempo todo parte do jogo como meios para intermediar o atingimento dos fins da organização.

Nesse contexto, a gestão de pessoas pode atuar como um mediador dos processos ou mesmo fazer parte dos jogos de poder instituindo processos que mantém as rivalidades e os conflitos. Talvez inserido nesta mesma linha, Wright e McMahan (1992) mencionam os Modelos de Dependência de Recursos e Poder para teorizar gestão de pessoas. Parte-se do pressuposto que os recursos organizacionais dinheiro, pessoas e tecnologia são regidos por relações de poder. Sob essa perspectiva, uma organização não consegue ter clareza das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, pois as relações de poder continuamente afetam a implementação dessas práticas por meio de conflitos e da influência. Por outro lado, quando uma organização é muito dependente de conhecimentos específicos e únicos, a Gestão de Pessoas pode ser altamente valorizada por assumir uma posição de poder no contexto organizacional (BIANCHI, 2008).

A terceira linha proposta por Watson (2007) é a linha que segue os conceitos de Marx. A organização seria uma instituição moderna, que gera emprego, inserida no sistema de

produção capitalista. Quando mais perfeitamente funcionar a máquina empresarial melhor e, assim, processos, controles e monitoramento do trabalho são a tônica a ser seguida.

Dentro dessa perspectiva, a gestão de pessoas ganha o papel de “equipe de manutenção para a máquina humana” (WATSON, 2007:118), realizando recrutamento, treinamento, pagamentos, ajustes, etc. Essa linha estabelece um debate entre retórica e realidade do papel de gestão de pessoas, argumentando que, ainda hoje, no século XXI, a realidade é manter a máquina enquanto a retórica é argumentar sobre o trabalho enriquecido e o envolvimento das pessoas. A Teoria do Custo de Transação, mencionada por Wright e McMahan (1992) que relaciona os custos envolvidos nas trocas entre partes (negociação, monitoração, avaliação e execução) pode ser comparada à análise feita por Watson. Ao abordar Gestão de Pessoas por essa perspectiva, adota-se uma postura de relação econômico-financeira entre as pessoas e a organização. A Gestão de Pessoas deveria ter como foco a mensuração e remuneração dos comportamentos das pessoas objetivando a execução de determinada estratégia organizacional (BIANCHI, 2008). A diferença é que a visão de Watson é uma visão realista pessimista e a de Wright e McMahan pode ser considerada realista.

A quarta e última linha proposta por Watson (2007) é a pós-estruturalista, pós-moderna, na qual as entidades são regidas pelos discursos, uma categorização definida externamente. Assim, em uma organização haveria um grupo de pessoas, de especialistas ou de colaboradores com características definidas para o grupo e não personalizadas, ou melhor, despersonalizadas.

Assim, a gestão de pessoas seria o exercício de uma série de discursos ou filosofias, encarados como verdade e conhecimento sob os quais as pessoas são geridas. Os discursos acabam virando conhecimento e verdades comuns.

A Teoria Institucional, proposta no trabalho de Wright e McMahan (1992), parte da definição de institucionalização. Scott (1987 *apud* LEE, 1994) e Berger e Luckmann (2005) definem institucionalização como sendo “... o processo social pelo qual indivíduos aceitam uma definição compartilhada da realidade social – concepções cujas validades são independentes dos pontos de vista ou ações individuais, mas definem o nosso jeito de ser ou o jeito como as coisas devem ser...”. A Gestão de Pessoas vista sob esta perspectiva está muito mais ligada à realidade social de uma organização do que a uma forma arquitetada para suportar uma

estratégia específica ou mudança definida que uma organização quer enfrentar. Talvez a utilização da teoria institucional clarifique melhor o processo do que pensar nos discursos e a despersonalização proposta por Foucault.

Dois dos modelos propostos por Wright e McMahan (1992) não tiveram sintonia direta com as linhas teóricas propostas por Watson (2007). São eles: Teoria dos Recursos da Firma e a Perspectiva Comportamental.

A Teoria dos Recursos da Firma utiliza como foco central o conceito de vantagem competitiva, uma forma de diferenciação de organizações diante da concorrência. Isso significa a existência de recursos de valor, únicos, difíceis de serem imitados e não substituíveis em uma organização. Esses recursos estão diretamente ligados à implementação das estratégias da organização. Ao abordar Gestão de Pessoas sob esta teoria, foca-se nas pessoas como fonte de vantagem competitiva. Isso significa que tanto elas são recursos viabilizadores como podem ser recursos limitadores da implementação da estratégia organizacional (BIANCHI, 2008). Wright e Allen (2007) apontam que são três os componentes principais para o processo de gestão de pessoas que traduzem o recurso valioso da organização: o capital humano (estoque de conhecimento, habilidades, motivação e comportamento) que pode ser aprimorado e desenvolvido; o fluxo desse capital humano refletido pelo movimento das pessoas e o processo de mudança, executado na prática reforçando mudança de comportamento, quando necessário, para o sucesso organizacional. Wielemaker e Flint (2005) argumentam que quando as pessoas são consideradas recursos diferenciadores, o processo de gestão de pessoas ganha um cunho estratégico. Até então, a gestão de pessoas poderia ser vista segundo a escola de posicionamento de Mintzberg *et al* (1998) como um processo de suporte a outras atividades operacionais de uma organização.

Finalmente, a Perspectiva Comportamental se preocupa especificamente com como a estratégia do negócio esta relacionada à estratégia de Gestão de Pessoas. Esta abordagem assume o alinhamento e uma complementação mútua entre estratégia organizacional e a estratégia de Gestão de Pessoas. Seria, então, constituído o que se conhece por Gestão Estratégica de Pessoas.

Baird, Meshoulan e DeGive (1983 *apud* LEE, 1994) sugerem que a Gestão Estratégica de Pessoas deve compreender: o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas

que melhor contribuam para o resultado do negócio; a utilização da estratégia do negócio para identificar o tipo de pessoas necessárias e como elas devem ser alocadas na organização; a identificação e utilização de oportunidades e recursos organizacionais para atrair e reter pessoas necessárias para o cumprimento dos objetivos dos negócios; o desenvolvimento e alinhamento de competências individuais às necessidades do negócio e o alinhamento do conjunto de recursos humanos disponíveis ao conjunto de recursos humanos necessários ao desenvolvimento dos objetivos estratégicos de negócio (BIANCHI, 2008). O esforço de teorização nas políticas e práticas faz sentido para entendermos a consequência que a gestão de pessoas teria em uma organização quando observada sob tal perspectiva. O Quadro 6 sumariza essas reflexões.

Quadro 6: Reflexões sobre a teorização na gestão de pessoas.

Base Teórica	Implicação para Gestão de Pessoas
<p>Linha Funcionalista</p> <p>Sistemas Cibernéticos</p>	<p>a visão dinâmica e de troca facilita o processo de posicionamento organizacional e a gestão de pessoas ganha um papel fundamental para o desenvolvimento de competências e comportamentos pró ativos das pessoas para responder às demandas. Pode ser um cenário rico em oportunidades para os indivíduos.</p>
<p>Linha Werberiana</p> <p>Modelo de Dependência de Recursos e Poder</p>	<p>a cultura e dinâmica organizacional podem levar a gestão de pessoas a um processo estático, no qual o desenvolvimento humano é um processo difícil se não for parte final do objetivo do jogo. Os conflitos e rivalidades podem não fazer parte dos valores das pessoas e tornarem o processo do trabalho desgastante. Em organizações nas quais conhecimentos específicos ou habilidades críticas são fundamentais, a gestão de pessoas pode ganhar poder, mas um poder de função que não colabora com o indivíduo em si.</p>
<p>Linha Marxiniana</p> <p>Teoria do Custo de Transação</p>	<p>a perspectiva da transação pode transformar a relação indivíduo organização em uma relação despersonalizada, isto é, o trabalho e a gestão das pessoas são processos regulados por normas de direitos e deveres com a pretensão de atingimento de objetivo organizacional imediato.</p>
<p>Linha Pós-estruturalista</p> <p>Teoria Institucional</p>	<p>a gestão de pessoas está ligada a história, a cultura e ao momento no qual se encontra a organização. Se o momento for de crescimento, podem existir possibilidades para o profissional, senão, eventualmente não, podendo levar a uma gestão burocrática sem perspectivas de longo prazo.</p>
<p>Teoria dos Recursos da Firma</p>	<p>com a perspectiva de que as pessoas são fonte de vantagem competitiva, a gestão de pessoas passa a ter um papel importante. Seu exercício pode ser muito positivo para as pessoas com a possibilidade de aprendizados e desafios, mas, por outro lado, pode reforçar um trabalho estressante e tenso, priorizando somente o atingimento do resultado organizacional.</p>
<p>Perspectiva Comportamental</p>	<p>a ênfase na gestão estratégica de pessoas traz uma preocupação com o alinhamento entre as partes. Este é um fato positivo, que determina possibilidades de desenvolvimento e desafios, uma vez que as pessoas são percebidas como elementos fundamentais na dinâmica organizacional.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Com uma abordagem um pouco diferente, Leite e Albuquerque (2009) trabalham a evolução da gestão de pessoas de forma cronológica, buscando explicação nas teorias organizacionais e suas mudanças ao longo do tempo. A análise decorre com uma lógica linear até se encontrar, por volta de 1990, com a Teoria do Caos e Complexidade, percebendo a partir daí a organização enfrentando um ambiente dinâmico e cercada, também, de teorias multidirecionais suportando sua gestão. Essa abordagem pode justificar a existência, ainda hoje, de múltiplos modelos de gestão de pessoas.

A teorização em gestão de pessoas é um processo explicativo e não de causa e consequência, mas, pode-se observar que em algumas circunstâncias existe a possibilidade de mediação positiva entre indivíduos e organização e, em outros casos, não propriamente. Já o termo gestão estratégica de pessoas é uma ação arquitetada, deliberada, que coloca os indivíduos em posição prioritária na organização.

4.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: como são definidas?

O estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas não pode ser realizado sem levar em consideração as abordagens teóricas, que não são sinônimos da fundamentação teórica discutida até então. Lacombe (2004) relata que existem três tipos de abordagem para a análise da gestão estratégica de recursos humanos: a abordagem universalista, a contingencial e a configuracional.

Na abordagem universalista estão incluídos estudos que defendem um conjunto de melhores políticas e práticas de gestão de pessoas que serviriam para todos os tipos de organizações. Os estudos dessas políticas e práticas, muitas vezes realizados de forma empírica, concluíram que elas estavam relacionadas ao desempenho das organizações.

A abordagem contingencialista pressupõe que existe uma relação entre variáveis. Os trabalhos inseridos nessa abordagem consideram que políticas e práticas individuais de gestão de pessoas interagem com a estratégia organizacional. Quanto mais alinhadas estiverem as estratégias organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, maiores as possibilidades de desempenho superior da organização.

A terceira abordagem, a configuracional, enxerga gestão de pessoas como um sistema de emprego ou configuração de práticas internamente consistentes, que depois seriam alinhados externamente a uma estratégia organizacional. Isto é, como se a gestão de pessoas bastasse em si só e, depois, se adaptasse a um contexto maior.

Martin-Alcázar *et al* (2005) apresentam uma quarta abordagem, a contextual que difere das demais aqui apresentadas na medida em que além de considerar variáveis organizacionais, estabelece uma relação com o meio, o contexto. Desta forma, a estratégia de recursos humanos definida não só deve se preocupar com o desempenho organizacional, mas também em receber influências e influenciar variáveis do contexto como forças regulatórias, sindicais e sociais.

Ao se observar as definições, especialmente as três primeiras mencionadas, as abordagens parecem ser processos excludentes, isto é, uma decisão premeditada em assumir políticas e práticas universalistas ou contingencialista, ou mesmo a abordagem configuracional e, talvez, as terminologias sejam excludentes somente para uso didático. Será que práticas universalistas não podem ter alinhamento configuracional? Wright e Snell (1998) utilizam os termos “*fit*” e “*flexibility*”, alinhamento e flexibilidade para analisar o que deveria ser a gestão estratégica de pessoas. Os autores buscam a definição de alinhamento como sendo “o grau em que necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou a estrutura de um componente está consistente com as necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou estrutura de outro componente” (NADLER & TUSHMAN (1980 *apud* WRIGHT & SNELL, 1998:576)) e de flexibilidade como sendo a capacidade de resposta a várias demandas de um cenário competitivo dinâmico modificando práticas em resposta a mudanças não transitórias do ambiente.

Com esta ênfase, as políticas e práticas de gestão de pessoas deveriam ter alinhamento vertical e horizontal, quase a abordagem contingencial e a configuracional tomadas em sequência e a gestão estratégica de pessoas deveria ter a capacidade de adaptação e resposta ao ambiente (abordagem contextual). Se as demandas forem as mesmas para um grupo de organizações, poder-se-ia inferir que se tratariam de respostas universalistas. A análise dos autores reflete o dinamismo do cenário e de certa forma, de resposta das organizações. Mesmo sem advogar a favor das políticas e práticas universalistas, Baron e Krepps (1999) também defendem o alinhamento vertical e horizontal.

4.3 Políticas e Práticas sob a luz das abordagens teóricas.

De forma didática, no presente estudo as políticas e práticas continuam sendo analisadas sob a ótica tradicional das quatro abordagens, entendendo que a proposta de dinamismo de Wright e Snell (1998) melhor se adapta a realidade organizacional atual.

Dentro da abordagem universalista, existe, talvez, a maior quantidade de estudos sobre políticas e práticas de gestão de pessoas. Alguns desses trabalhos têm o objetivo de verificar a existência de práticas universais que ajudariam as organizações a competir e conseguir melhores resultados e outros estudos propõem um desdobramento de estratégias específicas em políticas e práticas de gestão de pessoas. O Quadro 7 sumariza alguns dos trabalhos preocupados com o resultado organizacional. Vale ressaltar que os trabalhos executados sob a abordagem universalista são, em sua maioria, empíricos e tratam o desempenho organizacional de formas múltiplas.

Algumas reflexões podem ser feitas com relação às informações do Quadro 7: (i) práticas que incluem aporte financeiro por parte das organizações como treinamento e compartilhamento de lucros e resultados estão sempre relacionadas nos trabalhos como forma de garantir maiores resultados organizacionais; (ii) algumas categorias - envolvimento dos funcionários (comunicação, tomada de decisão e trabalho em equipe), desenvolvimento dos funcionários (treinamento e promoções) e reconhecimento (compartilhar lucros e resultado, reconhecimento público) estão relacionadas às definições de sentido do trabalho discutidas anteriormente; (iii) a segurança no emprego pode estar presente nas práticas como um sentido instrumental para o trabalho ou pode estar relacionada a manter o profissional confiante no ambiente organizacional para que este compartilhe conhecimento e se comprometa com as metas organizacionais; (iv) aspectos ligados a função também aparecem como evidência de melhores resultados e (v) a cultura e seus artefatos culturais (as celebrações, o *layout* físico, as condições flexíveis de trabalho e a diminuição de barreiras de *status* entre níveis hierárquicos) como definem Fleury e Sampaio (2002) também aparecem de forma importante constituindo um paradigma no cenário competitivo complexo: viabilizador ou inviabilizador de processo de mudança.

Quadro 7: Estudos com abordagem universalista sobre políticas e práticas de gestão de pessoas que colaboram para o resultado organizacional.

PESQUISA		ACHADOS
MacDuffie e Krafeik (1992) <i>apud</i> YEUNG, A. K.; BERMAN, B. (1997)	Estudaram 70 plantas automotivas que representavam 24 organizações e 17 países.	Sistema de produção enxuta traz indicadores de produtividade e qualidade melhores. Práticas de Gestão de Pessoas que suportam o processo: <ul style="list-style-type: none"> • descentralização de responsabilidades, • desenvolvimento de multi-habilidades, • compartilhamento de lucros e resultados, • segurança no emprego, • redução de barreiras de <i>status</i>, • comprometimento recíproco empresa e funcionário.
Departamento do Trabalho Americano (1993) <i>apud</i> YEUNG, A. K.; BERMAN, B. (1997)	Sumariou estudos que relacionavam desempenho da empresa e Gestão de Pessoas.	Melhores desempenhos organizacionais relacionados a existência das seguintes práticas: <ul style="list-style-type: none"> • envolvimento dos empregados nas decisões, • compartilhamento de lucros e resultados, • programas extensos de treinamento.
Pfeffer (1994, 1998)	Identificou o que tinham em comum as 5 empresas que tiveram melhor performance no período de 1972 a 1992 (valor da ação).	Primeiro identificou 16 políticas em Gestão de Pessoas que depois foram reduzidas a 7: <ul style="list-style-type: none"> • segurança no emprego, • recrutamento seletivo de pessoas novas, • descentralização das decisões e utilização de equipes autogeridas, • remuneração atrelada a desempenho organizacional, • treinamento extensivo, • redução de barreiras e diferenças de <i>status</i>, • compartilhamento de informações sobre o desempenho organizacional.
Collis e Porras (1997)	Pesquisaram 18 empresas excepcionais e duradouras (mais de 100 anos) com desempenho 15 vezes superior a média do mercado	Práticas encontradas: <ul style="list-style-type: none"> • treinamento contínuo, • políticas rigorosas de promoção, • uso de reconhecimento público, • tolerância a erros honestos, • celebração de êxitos e conquistas, • layout alinhado a cultura, • incentivos alinhados a ideologia.
Delaney e Huselid (1996)	Pesquisaram 727 organizações com ou não fins lucrativos nos EUA com suporte do National Science Foundation.	Práticas que contribuem com o resultado: <ul style="list-style-type: none"> • participação dos empregado e empowerment, • sistemas de produção baseados no grupo, • funções redefinidas, mais desafiadoras, • extensos programas de treinamento, • incentivo excedente relativo a desempenho.
Bates (2001)	Reporta uma pesquisa realizada em 500 empresas americanas pela Watson Wyatt Worldwide	Práticas que afetam positivamente o resultado: <ul style="list-style-type: none"> • reconhecimento e remuneração alinhadas a contribuição individual ou da equipe, • condições de trabalho flexíveis, • recrutamento focado em talentos, • uso adequado de tecnologia no trabalho.
Lee e Lee (2009)	584 casos válidos obtidos no NOS (National Organizational Survey)	Práticas que melhoram o uso e desempenho da tecnologia: <ul style="list-style-type: none"> • participação dos empregados, • clara definição das funções (menor ambigüidade), • oportunidades de carreira interna, • extensos processos de treinamento formal.

Fonte: elaborado pela autora.

Existem outros estudos de cunho universalista que propõem políticas e práticas, após estudo do cenário competitivo e de análises empíricas de algumas organizações. Esses modelos, quando implementados, seriam capazes contribuir de forma diferenciadora para o sucesso organizacional.

Nessa linha, está o modelo de Bassi e McMurrer (2007). Os autores definiram cinco direcionadores em gestão do capital humano (recursos humanos) para suportar desafios dos negócios: liderança efetiva, engajamento dos funcionários, acesso ao conhecimento, capacidade organizacional para o aprendizado e otimização da força de trabalho. Vinte e três práticas são relacionadas a esses cinco direcionadores. Os autores elaboram que fraquezas e forças relacionadas à gestão do capital humano podem ser monitoradas analisando o desempenho de cada prática. O Quadro 8 representa o modelo.

Quadro 8: Modelo de políticas e práticas de gestão de pessoas de Bassi e McMurrer (2007).

Direcionadores	Liderança efetiva	Engajamento dos funcionários	Acesso ao conhecimento	Otimização da força de trabalho	Capacidade de aprendizagem organizacional
Práticas	<p>Comunicação A comunicação gerencial é aberta e efetiva.</p> <p>Participação Os gerentes colaboram com os funcionários e os convidam a participar.</p> <p>Habilidade de supervisão O gerentes eliminam as barreiras, promovem o feedback e inspiram confiança.</p> <p>Habilidade Executiva Os executivos seniores eliminam as barreiras, promovem o feedback e inspiram confiança.</p> <p>Sistemas Desenvolvimento de liderança e os processos que possibilitam as transições gerenciais são efetivos.</p>	<p>Escopo da função O trabalho é bem desenhado e utiliza as habilidades dos funcionários.</p> <p>Comprometimento Existe segurança no emprego, os funcionários são reconhecidos e a evolução na carreira é possível.</p> <p>Tempo A carga de trabalho permite a boa execução do mesmo e privilegia o equilíbrio com a vida pessoal.</p> <p>Sistemas O engajamento dos funcionários é medido continuamente.</p>	<p>Disponibilidade São oferecidas informações sobre o trabalho e também treinamento.</p> <p>Colaboração O trabalho em equipe é encorajado e facilitado.</p> <p>Compartilhamento de informações As melhores práticas são compartilhadas e reforçadas.</p> <p>Sistemas Existem sistemas para auxiliar o compartilhamento das informações</p>	<p>Processos Os processos de trabalho são bem definidos e os treinamentos são efetivos.</p> <p>Condições As condições de trabalho suportam a alta performance.</p> <p>Desempenho A alta performance é esperada e reconhecida.</p> <p>Recrutamento Pessoas são escolhidas por habilidades e os novos funcionários passam por integração.</p> <p>Sistemas A gestão do desempenho dos funcionários é bem executada.</p>	<p>Inovação Novas ideias são bem recebidas.</p> <p>Treinamento Treinamento enfoca a prática e suporta os objetivos organizacionais.</p> <p>Desenvolvimento Os funcionários tem planos de desenvolvimento formais.</p> <p>Compromisso com os valores Liderança demonstra que aprendizagem é uma prioridade.</p> <p>Sistemas Existe plataforma para suportar aprendizado: acompanhamento e gestão de competências.</p>

Fonte: BIANCHI, E. M. P. G. (2008) **Alinhando Estratégia de Negócio e Gestão de Pessoas para Obtenção de Vantagem Competitiva**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 149 págs.

O modelo proposto por Bassi e McMurrer (2007) não se alinha totalmente aos trabalhos com ênfase no resultado organizacional apresentados no Quadro 7, mas, apresenta uma série de características interessantes: (i) a liderança merece um destaque especial, não só executando algumas atribuições que aparecem nos modelos de sentido do trabalho como a preocupação com comunicação e com a participação dos funcionários e o exercício do *feedback*, mas representando, também, como uma dimensão do modelo, uma variável mediadora entre a relação indivíduo e organização; (ii) questões ligadas a aspectos da função e valores e expectativas no trabalho, presentes nos modelos de sentido de trabalho estão presentes nesse modelo; (iii) o acompanhamento, sugerido para a prática sistema, inserida em cada direcionador tenta proporcionar um dinamismo ao processo, isto é, uma capacidade da organização agir e reagir às demandas.

Outra linha de estudos se propõe a indagar, como sugere Legge (2005): “Melhores práticas universalistas ou um melhor alinhamento contingencialista?” Vale ressaltar que, no final, as duas linhas de pesquisa buscam melhores resultados organizacionais. Porém, as pesquisas que adotam o caminho contingencialista, partem de bases teóricas diferentes e chegam a resultados também diferentes, em alguns casos não conclusivos. Assim, é possível discutir o tema, sem necessariamente chegar a uma consideração específica sobre alinhamento de achados.

A Perspectiva Comportamental foi a fundamentação utilizada por Schüller e Jackson (1987). Segundo os autores, cada estratégia definida e implementada por uma organização, demanda uma série de comportamentos específicos dos seus funcionários. A premissa do modelo é que estratégias de negócio como Inovação, Controle de Custo e Melhoria da Qualidade direcionavam estratégias específicas de Gestão e de Recursos Humanos. Os autores sugeriram essas três estratégias organizacionais trabalhando as três estratégias genéricas de Porter (1985): Liderança em Custos, Diferenciação e Foco. Observa-se uma relativa convergência das estratégias de Inovação e Controle de Custo do modelo proposto com as estratégias de Liderança em Custo e Diferenciação de Porter, mas não se pode relacionar Melhoria da Qualidade ao Foco.

O modelo pressupõe extrair de um “cardápio” pautado por seis dimensões de gestão de pessoas - planejamento, alocação, avaliação, remuneração e treinamento e desenvolvimento - práticas que suportassem o conjunto de comportamentos desejados. Em cada dimensão as

práticas representam diferenciações extremas a serem escolhidas. As relações estratégia-conjunto de comportamentos são:

- Estratégia de Inovação: pressupõe a cooperação, uma relação de interdependência entre as pessoas, um foco no longo prazo, a troca de idéias e maior propensão ao risco;
- Estratégia de Melhoria da Qualidade: necessita de confiança entre os empregados e níveis de chefia, da identificação individual ou de grupos com as metas da empresa, de certa flexibilidade para a ação e de capacidade adaptativa para novos processos e novas tecnologias;
- Estratégia de Controle de Custo: foco total na eficiência dos processos e controle.

Utilizando esta base conceitual, Lee (1994) conduziu uma pesquisa quantitativa em empresas que mais cresciam no Canadá, no período de 1991 a 1993, e concluiu que as empresas que adotam a estratégia de controle de custo apresentaram como práticas de gestão de pessoas foco no curto-prazo, poucos incentivos para a consecução de metas, escopos específicos das posições de trabalho e pessoas trabalhando de forma autônoma. Já, as empresas que atuavam com a estratégia da Inovação, apresentaram foco no longo prazo para desenvolvimento das pessoas e para o estabelecimento de metas, bem como mais trabalho executado em grupos e priorizavam a aceitação de riscos e maior responsabilização das pessoas.

Ainda na linha de estudos contingencialistas está a tipologia sugerida por Miles e Snow (1978) *apud* Lacombe (2004), Legge (2005). Nas organizações que adotam a estratégia defensora, isto é, defesa de seu perfil e tamanho de mercado, a gestão de pessoas deve enfatizar o comprometimento de longo prazo com desenvolvimento de habilidades e competências. São organizações que desenvolvem as pessoas e pensam na carreira no longo prazo. As empresas prospectoras, por sua vez, mudam constantemente em busca de novas oportunidades e estão menos interessadas em comportamentos específicos, não priorizando a preocupação com desenvolvimento e comprometimento. Reconhecem por meio de incentivos de curto-prazo e compram novas competências quando necessário. As empresas analisadoras trabalham entre os dois extremos podendo por vezes manter posição de mercado e/ou buscar novos nichos. Acabam por implementar políticas e práticas mais parecidas com as das empresas com postura defensora.

Surgindo de uma linha diferente de estudo, mas também concebido sob a perspectiva contingencialista está o trabalho de Albuquerque (1999; 2002). Este trabalho estabelece estratégias de gestão de pessoas e políticas e práticas que delas decorrem. O autor advoga em favor da adoção da estratégia do comprometimento das pessoas para que as organizações enfrentem os desafios do cenário competitivo atual. Para a maior compreensão de sua proposta, ele contrapõe a estratégia do comprometimento à estratégia do controle, que poderia suportar os modelos de gestão baseados na administração científica. Enquanto na estratégia do comprometimento as pessoas são consideradas parceiros no trabalho e recebem investimento da organização para melhoria dos resultados, na estratégia de controle elas são custos e fatores de produção, devem ser mandadas e controladas. Ao comparar as concepções organizacionais distintas, o autor define as estratégias em termos de aspectos da estrutura organizacional, das relações de trabalho e das políticas de recursos humanos. A Figura 8 traduz a proposta de Albuquerque.

Aparentemente, o trabalho de Albuquerque parece ser universalista, uma vez que o autor advoga em favor de uma determinada estratégia. Porém, ao contrapor a estratégia de controle à estratégia do comprometimento, ele chega a achados muito congruentes com os de Schüller e Jackson (1987), demonstrando ser, a estratégia de gestão do controle de pessoas, apropriada à estratégia de negócio controle de custo e a estratégia do comprometimento das pessoas alinhada à estratégia de inovação organizacional. O trabalho de Albuquerque representa uma extensão da tipologia de Arthur (1992) que definiu duas categorias básicas de relações de trabalho enfocando na estratégia de redução de custo e de diferenciação, porém, este trabalhou com cinco variáveis somente, sendo três delas políticas de gestão de pessoas e duas formas de gestão organizacional.

Pode-se, ainda, discutir que a estratégia organizacional deve mudar de acordo com o ciclo de vida da organização: *start-up*, crescimento, maturação e declínio como sugere Legge (2005) e que, a cada ciclo, o incentivo a novos comportamentos pode ser realizado com a adaptação das práticas de gestão de pessoas.

Figura 8: Concepções organizacionais comparadas.

Características	Modelo	ESTRATÉGIA DO CONTROLE	ESTRATÉGIA DO COMPROMETIMENTO
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL		Altamente hierarquizada, separação de “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> .
Organização do Trabalho		Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do Trabalho		Individual.	Em grupo.
Sistema de Controle		Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
RELAÇÕES DE TRABALHO			
Política de Emprego		Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encarreiramento flexível, emprego a longo prazo.
Nível de Educação e formação requerido.		Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado.		Independência.	Interdependência, confiança mútua.
Relações com sindicatos		Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca de convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões.		Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS			
Contratação		Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Treinamento		Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o funcionário para futuras funções.
Carreira		Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial		Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Incentivos		Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Fonte: ALBUQUERQUE, L. G. de, (1999) Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: **Administração Contemporânea** – perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas.

Vale ressaltar, como sugerem Baron e Kreps (1999a, 1999b) que as mudanças nas práticas de gestão de pessoas não devem seguir o mesmo movimento de outros processos operacionais, como os suportados, por exemplo, por tecnologia. A filosofia de Gestão de Pessoas deve apresentar certo grau de consistência temporal. Embora as organizações sejam afetadas por mudanças no ambiente e devam também mudar, deve-se pensar a forma de traduzir essas mudanças na filosofia de gestão para não alterar abruptamente a forma de tratamento e relacionamento das e com as pessoas.

A abordagem universalista e a contingencialista são incomparáveis e existem muitos estudiosos que somente convivem com uma delas. O que se pode refletir é que todos os estudos se preocupam com o sucesso organizacional e que as “melhores” políticas e práticas de cunho universalista são similares às políticas e práticas que direcionam comportamentos para a estratégia da inovação, com ênfase em desenvolvimento, participação e responsabilização, entre outros, sempre colocando o indivíduo com determinada prioridade na organização.

As políticas e práticas relacionadas à estratégia de controle de custo ou mesmo a própria estratégia de controle, sugerem uma concepção neutra ou negativa do trabalho, traduzindo-o em emprego ou forma de ganhar a vida.

Apesar de academicamente existirem as abordagens configuracional e contextual, elas são abordagens teóricas, de cunho didático. Os trabalhos empíricos podem ser refletidos sob essas perspectivas, mas não se autointitulam sob tal, daí a não exploração, pelo presente estudo, por este tipo de trabalhos.

Ainda, uma questão emerge no estudo das políticas e práticas e está relacionada à própria definição de políticas e práticas. Ao se observar estudos de cunho universalista e contingencialista, percebem-se o uso das palavras estratégia, políticas, práticas, princípios, filosofia, direcionadores, dimensões e modelos, muitas vezes utilizadas para expressar, essencialmente, as mesmas ideias. Além disso, em muitos casos, as práticas estão associadas à área de Recursos Humanos como recrutamento, seleção, remuneração, avaliação de desempenho e demissão, mas, observa-se ainda a utilização de outras práticas de gestão como padrão de comunicação, grau de participação e autonomia e desenho do trabalho (LACOMBE & ALBUQUERQUE, 2008). Pode-se verificar essa questão revisitando alguns trabalhos aqui apresentados.

Na linha dos estudos sob a abordagem universalista, os trabalhos de Pfeffer (1994,1998) definem a “descentralização de decisões e utilização de equipes autogeridas” como uma política de gestão; já o estudo de Delaney e Huselid (1996) define a “participação dos empregados e *empowerment*” e “sistemas de produção baseados em grupo” como práticas. Collis e Porras (1997) definem “treinamento contínuo” e “critérios rigorosos de promoção” como práticas que contribuem para o posicionamento duradouro das organizações.

Ao se abordar os estudos sob a abordagem contingencialista, Bassi e McMurrer (2007) encontram “a facilitação e encorajamento do trabalho em equipe” e “treinamentos efetivos” como práticas, enquanto Albuquerque (1999) define “decisões tomadas em grupo com a participação dos empregados” como aspectos das relações de trabalho e “treinamento com ênfase na preparação futura do funcionário” como política de recursos humanos.

Portanto, para este trabalho, um posicionamento se faz necessário. Políticas e práticas de gestão serão entendidas como a forma de gestão adotada por uma organização para mediar sua relação com os indivíduos que lá atuam. Elas podem estar relacionadas às funções típicas da área de recursos humanos ou explicitar outros aspectos ou ferramentas de gestão.

4.4 Modelos de Gestão de Pessoas com ênfase no capital humano.

Além dos estudos de políticas e práticas de gestão de pessoas que se preocupam com a estratégia e o resultado organizacional, existem outros estudos ou proposições e modelos que buscam a ênfase no indivíduo. Alguns desses trabalhos são resultantes de pesquisas com foco no comprometimento e outros são proposições teóricas oriundas de reflexões sobre satisfação, gestão de talento e, em alguma medida, o sentido do trabalho.

Uma comparação introduzindo esta outra linha de pergunta pode ser interessante. Será que existe um alinhamento entre os estudos de políticas e práticas que se preocupam com a estratégia e o resultado organizacional e os estudos com ênfase no capital humano? O Quadro 9 apresenta alguns dos trabalhos que propõem políticas e práticas de gestão de pessoas priorizando o capital humano.

Existe certo alinhamento entre os grupos de estudos, quando se compara as políticas e práticas de gestão que predizem o resultado organizacional, as abordagens configuracionais alinhadas às estratégias de inovação e melhoria da qualidade e os trabalhos que priorizam o capital humano. As três dimensões que apareceram nos trabalhos que predizem resultado organizacional - envolvimento, desenvolvimento e reconhecimento dos funcionários são retomados de forma enfática, nesta nova perspectiva.

Quadro 9: Estudos que priorizam as políticas e práticas com ênfase no capital humano.

Estudioso	Proposta
LOCKWOOD (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - comunicar objetivos e metas organizacionais de forma clara e consistente; - alinhar objetivos organizacionais com metas do dia-a-dia; - estabelecer processo de diálogo aberto entre os diversos níveis organizacionais; - reconhecimento de comportamento que incentive a participação de outros; - ouvir demandas e necessidades dos empregados; - proporcionar oportunidades e desafios que também contribuam com o aumento do respeito mútuo; - responsabilizar os gestores para exemplificarem valores, compromisso com as pessoas e com o resultado; - garantir que os funcionários sabem o que é esperado deles; - reconhecer de forma genuína a contribuição das pessoas.
GEBAUER e LOWMAN (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - prover oportunidades para o desenvolvimento de <i>skills</i> e competências; - assegurar a reputação organizacional em sustentabilidade; - promover oportunidades para que os funcionários participem das decisões; - assegurar que a organização prontamente responda à demandas de clientes; - garantir a prontidão individual das pessoas para que cada um melhore seu patamar de desempenho; - promover oportunidades de crescimento e carreira; - permitir a participação individual na escolha de desafios de trabalho; - zelar por boas relações entre chefe-subordinado; - promover o pensamento criativo.
CHALOFISKY (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - garantir que os funcionários se sintam incluídos e possam incluir outros; - garantir que os funcionários gostam do que fazem e estabeleçam relacionamentos construtivos; - promover a participação dos funcionários na definição das metas, solução de problemas e planejamento estratégico; - valorizar a individualidade, a criatividade e a diversidade; - promover um senso de alto desempenho e excelência em serviço; - garantir que os funcionários se sintam justamente recompensados e reconhecidos; - valorizar comportamento ético e integridade pessoal; - valorizar quando as pessoas se sentem responsáveis pelo comportamento e efetividade dos grupos de trabalho; - promover um ambiente de trabalho árduo e divertido; - compartilhar o propósito organizacional e valorizar a participação de cada um nesse propósito.
ULLRICH (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - valorizar a experiência: <ul style="list-style-type: none"> rotação de funções, projetos especiais, expatriação, desafios organizacionais expressivos, reflexões sobre novas tendências e inovação; - valorizar a exposição: <ul style="list-style-type: none"> apresentações estratégicas, processos de mentoria, eventos e grupos de interesse. - valorizar a educação: <ul style="list-style-type: none"> programas de desenvolvimento interno, parcerias com universidades, coaching de carreira.
SPREITZER e PORATH (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - organização: <ul style="list-style-type: none"> compartilhar informação; oferecer feedback constante; promover a tomada de decisão compartilhada minimizar percepção de incerteza - indivíduo: <ul style="list-style-type: none"> buscar tornar o trabalho mais significativo; buscar oportunidades para inovar e aprender se precisar, buscar dar um tempo; investir em relações energizantes;

Fonte: elaborado pela autora

Gebauer e Lowman (2008) evoluem na mesma linha de Collis e Porras (1997) incluindo aspectos que relacionam a organização com o ambiente externo mencionando imagem, clientes e no trabalho mais atual, a sustentabilidade, uma demanda não existente com a mesma intensidade no outro momento histórico.

No Quadro 9 é possível ver a preocupação com valores humanos e organizacionais e uma abordagem mais individualizada ao se mencionar o processo de escutar necessidades e demandas das pessoas, ainda sem a clareza de como a organização pretende lidar com essa informação posteriormente. Numa linha um pouco diferente, Ullrich (2010) leva sua reflexão fortemente para o indivíduo, priorizando de forma exclusiva o desenvolvimento, dimensão também presente nos outros trabalhos.

As propostas de Spreitzer e Porath (2012) claramente colocam o indivíduo como o sujeito de algumas ações, evidenciando que a relação entre as partes, depende não só de expectativas e práticas organizacionais, mas de ações das duas partes.

Questões como reconhecimento, oportunidades, envolvimento, valorização aparecem nas propostas apresentadas no Quadro 9 e estão também presentes nos modelos de sentido do trabalho, especialmente ao se pensar no sentido substantivo do trabalho.

Duas outras abordagens merecem uma atenção especial quando se estuda modelos de políticas e práticas de gestão de pessoas que enfatizam o capital humano: as análises de Morin (2001, 2008) e o modelo de Ulrich e Ulrich (2011). Morin é uma acadêmica preocupada com o tema sentido do trabalho. Sua investigação foi sempre no sentido de aferir padrões de sentido do trabalho, entender percepções das pessoas, sem relacionar estes achados a políticas e práticas organizacionais. Porém, em dois de seus trabalhos, ela sugere o que seriam respostas às demandas das pessoas e entender se essas sugestões se alinham aos demais trabalhos, pode produzir uma reflexão importante.

Por outro lado, Ulrich é um pesquisador voltado à efetividade da função de gestão de pessoas, preocupado com o papel da área de recursos humanos, políticas e práticas na gestão de pessoas, o papel da liderança como peça fundamental no elo indivíduo-organização, isto é, uma visão que parte da organização e vai para o indivíduo, sempre pautada na busca do sucesso organizacional. Em seu trabalho mais recente, sua preocupação se voltou para como a

organização pode ser “abundante” (termo criado pelo autor) para responder a demandas do indivíduo. Essa mudança de ângulo deve ser um reflexo das demandas do ambiente social sobre as organizações e, desta forma, seu estudo ganha uma nova expressão.

Morin (2001, 2008) sugere um conjunto de respostas para as demandas vindas da percepção de sentido do trabalho em algumas de suas pesquisas. Em alguns casos, as respostas propostas pela pesquisadora podem ser a contrarresposta fornecida pelo profissional entrevistado. Isto é, o oposto de “um trabalho não tem sentido se...”. O Quadro 10 apresenta sua proposição.

Quadro 10: Respostas sugeridas por Morin para sentido de trabalho.

-
- ambiente de trabalho saudável e seguro;
 - propósito: orientação, direção, sentido, clareza, valores e objetivo;
 - comportamento ético: seja na execução dos processos quanto na obtenção dos resultados;
 - auto-eficácia: escolha na forma de trabalhar;
 - carga de trabalho ajustada a demandas organizacionais e capacidades individuais;
 - autonomia: uso de habilidades, julgamento, inteligência,
 - suporte do grupo e do líder;
 - reconhecimento pelas competências e pelos resultados;
 - relações positivas entre as pessoas;
 - remuneração adequada e justa;
 - fortes relações entre cliente e fornecedor.
-

Fonte: elaborado pela autora com base em MORIN, E. M. (2001, jul./set.) Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, 3 – pg. 8 -19 e MORIN, E. M. (2008) The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment. **Psychological Health – Studies and Research Projects**. IRSST REPORT R-585.

Ulrich e Ulrich (2011:23) definem uma organização abundante como sendo “um ambiente de trabalho em que os indivíduos coordenam suas aspirações e ações para criar sentido para si mesmos, valor para as partes envolvidas e valor para a humanidade como um todo”. Os autores propõem sete princípios de abundância, como se pode observar no Quadro 11.

Aparentemente, o modelo de Ulrich e Ulrich (2011) está mais bem consolidado do que as demais proposições ligadas ao capital humano, mas é possível observar alguma similaridade entre o modelo destes autores, as respostas sugeridas por Morin (2001, 2008) e os trabalhos relatados no Quadro 9.

Quadro 11: Princípios da organização abundante de Ulrich e Ulrich (2011).

PRINCÍPIO	FILOSOFIA E PRÁTICAS
IDENTIDADE (construção com base nas potencialidades, fortalecendo as pessoas)	Desenvolve uma identidade compartilhada; Foca e desenvolve pontos fortes individuais para a diferenciação organizacional; Incentiva o uso das potencialidades para o trabalho e desenvolvimento
PROPÓSITO e DIREÇÃO (para onde e como vamos)	Comunica seu propósito social e direção de forma consistente; Alinha propósitos organizacionais com os objetivos individuais; Ajuda os empregados a encontrarem a motivação.
TRABALHO EM EQUIPE (vamos juntos com desempenho e relacionamento superior)	Reúne pessoas para resolver problemas e tomar decisões; Promove trabalhos que levam a resultados criativos; Incentiva relacionamentos positivos e a resolução de conflitos.
ENVOLVIMENTO/TRABALHO DESAFIADOR (envolvimento completo)	Incentiva as pessoas a escolherem projetos que os desafiem; Permite flexibilidade na forma de execução do trabalho; Ajuda funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais.
CONEXÕES EFICAZES (ambiente de trabalho positivo)	Incentiva um ambiente de trabalho positivo; Utiliza o tempo e o espaço em favor da conexão das pessoas; Proporciona recursos para a execução dos trabalhos.
RESILIÊNCIA (cresce a aprende com a mudança)	Persevera em desenvolver pessoas e produtos; Incentiva a aprendizagem com sucessos e erros; Tem capacidade de recuperação, se preciso.
CIVILIDADE e ENCANTAMENTO (atenção com os indivíduos: felicidade e valores)	Proporciona ambiente de trabalho agradável; Incentiva a diversão e a alegria no trabalho; Demonstra respeito e civilidade.

Fonte: elaborado pela autora com base em ULRICH, D.; ULRICH, W. (2011) **Por que Trabalhamos?** Porto Alegre: Bookman.

O trabalho de Morin apresenta alguns aspectos mais higiênicos do que os demais, reforçando o sentido instrumental do trabalho, com as categorias remuneração, segurança ambiental, o que, dependendo do segmento da indústria e/ou do perfil do profissional podem ser fatores relevantes. A preocupação com os aspectos da função, com os valores e com os resultados pretendidos (direcionadores de sentido do trabalho) estão evidentes em todos os trabalhos.

A proposta de Ulrich e Ulrich (2011) alinha posicionamento organizacional, processos e ambiente de trabalho. Ao tratar dos princípios identidade e propósito e direção, o modelo enfatiza a marca corporativa, o desenvolvimento de competências e os objetivos organizacionais com uma preocupação no envolvimento das pessoas. Os princípios - trabalho em equipe, envolvimento/trabalho desafiador e resiliência - reforçam aspectos de atuação como envolvimento das pessoas para tomada de decisão, relacionamentos positivos, flexibilidade de ação no dia-a-dia, ênfase na aprendizagem e no desenvolvimento. A preocupação com o ambiente está ressaltada nos princípios - conexões eficazes e civilidade e encantamento, reforçando a demanda por respeito e valores ligados ao bem-estar e prazer.

Para cada princípio, o modelo apresenta uma filosofia de gestão, uma prática de gestão e uma ação direta da organização para com o funcionário, como pode ser observado na sequência de afirmações contida em cada princípio, no lado direito do Quadro 11.

Os trabalhos que priorizam a ênfase no capital humano, mesmo sem qualquer explicitação ou citação clara, parecem trabalhar sob a linha funcionalista, a teoria dos recursos da firma ou a perspectiva comportamental (cada um tendendo mais a uma destas linhas), uma vez que mencionam a relação com o cenário externo, as mudanças, os pontos fortes como fator de diferenciação, o alinhamento de propósitos e objetivos, o desenvolvimento. O que em um primeiro momento parece ser uma simples proposição pode ter fundamentação teórica.

Mais uma linha de trabalho propõe o reforço da relação indivíduo e organização, é o círculo virtuoso de comunicação e aprendizado proposto por Beer (2009). O autor enfatiza que uma comunicação aberta e honesta reforça a confiança que, por sua vez, junta as partes na direção de assumir riscos, resolver problemas e assim desenvolver uma comunidade de propósito. O caminho dele é inverso, isto é, não é o propósito comum que fundamenta a relação e sim as atitudes do dia-a-dia que direcionam o propósito. Pode-se até questionar esta última abordagem, mas os elementos desta são os mesmos já apresentados pelas demais. A questão seria quase se a missão direciona os processos ou as capacidades direcionam a missão.

Talvez o maior achado encontrado na reflexão comparativa entre esses trabalhos: os de cunho universalista, os de cunho contingencial e as proposições que abordam o indivíduo, é que existe muita similaridade entre eles, mesmo que os últimos ainda precisem ser testados empiricamente. Excluindo-se os trabalhos de cunho contingencialista que abordam a estratégia de controle de custo, as políticas e práticas verificadas entre as abordagens são bastante similares priorizando, inclusive, alguns atributos observados na literatura de sentido do trabalho, como desenvolvimento, aprendizagem, desenvolvimento, reconhecimento, entre outros. A questão da nomenclatura, isto é, diferentes palavras usadas para conceituar as políticas e práticas e também do uso de práticas que estão relacionadas à área de recursos humanos ou a outros aspectos de gestões também ficam evidentes na abordagem com ênfase no capital humano.

Uma inferência sobre a relação ou alinhamento entre o resultado e a implementação estratégica para a organização e o sentido e o resultado do trabalho para o indivíduo pode

estar surgindo. Entendendo resultado como consequência de ações, pode-se dizer que a relação entre implementação estratégica para a organização e o sentido do trabalho para o indivíduo pode estar surgindo; ou ainda, que políticas e práticas que direcionam comportamentos para a implementação estratégica podem estar relacionadas ao sentido do trabalho.

4.5 Proposta de Valor: tradução do conceito para o cenário do trabalho.

Como já abordado, as expectativas mútuas entre indivíduo e organização são mediadas pelas políticas e práticas de gestão de pessoas, em cada contexto. Essas expectativas traduzem-se em direitos e deveres de ambas as partes. Se por um lado, a organização precisa de um conjunto de comportamentos humanos que fortaleçam sua estratégia e sua competitividade, por outro, os indivíduos necessitam ter suas necessidades ou expectativas atendidas. Apesar da extensa literatura dedicada à gestão de pessoas, pela pequena amostra discutida neste trabalho, percebe-se que o assunto não é conclusivo, isto é, não existe um modelo único, uma fórmula única, uma abordagem vencedora, mesmo que alguns trabalhos converjam em alguns pontos. Essa situação se dá pela própria complexidade das relações: ambiente social e organização; organização e indivíduos e até a relação múltipla ambiente social, organização e indivíduos.

Wickman e O'Donohue (2009:79) propõem a utilização de um conceito fundamental da teoria de marketing para a gestão de pessoas. Os autores exploram a definição básica de *Marketing Mix* (mix de marketing) feita por McCarthy (1964) na qual o “mix de marketing é a combinação estratégica de todos os fatores comandados por um gestor de marketing para satisfazer (as necessidades) de um mercado alvo” e advogam que as organizações deveriam se preocupar com as pessoas da mesma forma como se preocupam com os clientes, estabelecendo uma proposta de valor. Essa preocupação é uma abordagem contemporânea e estratégica, dada à complexidade do ambiente competitivo e compatível com a definição de oferta ao cliente apresentada por Gilbert *et al* (2008), quando estes discutem a implementação estratégica, em uma organização. O modelo proposto pelos autores tem sete P's e, está clarificado na Figura 9.

Figura 9: Proposta de valor na gestão de pessoas.

P	Função	Evidência
PRODUCT (PRODUTO)	- satisfazer as necessidades básicas; (o mix de atributos é situacional, isso é, a cada momento, os pesos relativos podem variar).	- salário justo; - satisfação no trabalho; - equilíbrio vida pessoal e trabalho; - treinamento e desenvolvimento; - oportunidades de carreira.
PRICE (PREÇO)	- Posicionar estrategicamente o produto no mercado. (trocas econômicas e sócio-emocionais)	- trocas econômicas acordadas; - administração dos custos de oportunidade: (flexibilidade de trabalho; trabalho remoto, comportamento ético)
PLACE (LOCALIZAÇÃO)	- Vender o produto “organização” de forma efetiva e eficiente.	- localização física; - decisões de terceirização e parceiros; - facilidades no ambiente de trabalho.
PROMOTION (PROMOÇÃO)	- Comunicar de forma efetiva as características e os benefícios do produto.	- comunicação formal das políticas e práticas e situações decorrentes desta (ex: missão, vagas em aberto, pesquisas internas...)
PROCESS (PROCESSO)	- forma de interação entre a organização e os indivíduos.	- Processos organizacionais, especialmente os que traduzem as políticas de gestão de pessoas.
PEOPLE (PESSOAS)	- interface humana entre o produto e os funcionários.	- competência dos profissionais de gestão de pessoas (profissionais de recursos humanos e gestores organizacionais).
PHYSICAL EVIDENCE (EVIDÊNCIA FÍSICA)	- pistas materiais que mediam a relação produto – mercado.	- ambiente de trabalho alinhado com os valores do produto.

Fonte: elaborado pela autora com base em WICKHAM, M.; O'DONOHUE, W. (2009, fall) Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. **Organizational Development Journal**; 27; 3; pg.77.

Praticamente todos os P's tem relação com alguma abordagem trazida pela revisão de políticas e práticas realizada no presente estudo, sendo que as dimensões “Localização” e “Pessoas” têm relações parciais. Isto pode significar que a definição de políticas e práticas de gestão de pessoas pode ser um bom caminho para se formular uma proposta de valor de emprego/trabalho para os indivíduos.

De forma mais simplificada Chambers *et al* (1998) definem que a proposta de valor de emprego é pautada por três dimensões: MARCA (a empresa); PRODUTO (o trabalho); PREÇO (remuneração e estilo de vida). Em uma pesquisa empírica, sugeriram a ponderação de fatores e obtiveram como resultado que MARCA e PRODUTO representam oitenta e três por cento (83%) do que é percebido como valor no emprego. Nesse estudo, MARCA está relacionada a valores organizacionais, desafios organizacionais, missão organizacional inspiradora, bom ambiente de trabalho, segurança no emprego, além de uma organização com

presença diferenciada no mercado e PRODUTO está relacionado à liberdade e autonomia no trabalho, desafios, oportunidades de crescimento e alinhamento com função e chefia.

Com esta segunda forma de definir proposta de valor do emprego, sem a sustentação teórica, mas com a evidência empírica espontânea, constata-se que a proposta de valor está mais associada ao sentido do trabalho, vários dos atributos que aparecem nas dimensões - MARCA e PRODUTO - estão associados aos modelos de sentido do trabalho apresentados e discutidos anteriormente.

Ulrich e Brockbanck (2005) não definem uma proposta de valor, mas analisam como as políticas e práticas de gestão de pessoas podem agregar valor. Eles advogam a favor dos fluxos: fluxos de pessoas (como as organizações gerenciam as movimentações); fluxos de desempenho (como as organizações gerenciam os padrões, as metas, o reconhecimento e o *feedback*); fluxos de informação (como as organizações conectam as pessoas entre si e com a própria organização) e fluxos de trabalho (como a organização gerencia processos, espaços e recursos). Com essa abordagem, os atores reforçam uma interação sistêmica nas organizações.

De um lado, a definição de proposta de valor realizada por Wickman e O'Donohue (2009) têm viés organizacional, isto é, trata de o que a organização deve oferecer aos indivíduos. Do outro lado, o trabalho de Chambers *et al* (1998) pergunta aos indivíduos o que eles esperam da organização. Esta parece ser mais uma oportunidade para a averiguação entre a relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e sentido do trabalho, no sentido da constatação do alinhamento de valor no emprego, de forma sistêmica. Fox (2012) reforça que menos de 30% das empresas possuem uma proposta de valor formalmente articulada para regular a troca entre empregados e empregadores.

4.6 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: um quadro sintético.

De forma sucinta, a Figura 10 tenta traduzir as reflexões sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas e contextualizar essa reflexão no cenário competitivo do século XXI.

As múltiplas relações entre os componentes do cenário competitivo sempre existiram. O aumento da complexidade nessas relações vêm do dinamismo das mudanças em cada um dos componentes.

Figura 10: Sintetizando os estudos de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pela autora.

Os estudos das políticas e práticas de gestão de pessoas passam por vários fundamentos teóricos, várias abordagens conceituais e também várias abordagens metodológicas. Estão longe de estar saturados, dado o dinamismo das variáveis como a competitividade organizacional, a importância do capital humano para as organizações e, mais recentemente, um olhar para os indivíduos como forma de maximizar o alinhamento entre as partes. Políticas e práticas de gestão serão capazes de reforçar demandas fundamentais dos indivíduos, consolidando um contrato psicológico e mediando expectativas? Se sim, o termo proposta de valor do emprego poderá fazer parte do cenário organizacional tentando consolidar o sentido do trabalho.

5 INTEGRAÇÃO CONCEITUAL

“Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes”.

Isaac Newton

Neste trabalho foram revisitados aspectos importantes de três dimensões do mundo dos negócios: forças do cenário competitivo, os aspectos da implementação estratégica nas organizações e o sentido do trabalho para os indivíduos, para a sustentação teórica da pesquisa. Em função da abrangência e complexidade deste processo, torna-se necessário a integração dos conceitos para facilitar a compreensão da integração das variáveis do estudo e a clarificação do foco da pesquisa. A Figura 11 traduz as integrações e os suportes teóricos e a ênfase da pesquisa apresentada na introdução deste trabalho.

Figura 11: integração dos conceitos

Fonte: elaborado pela autora.

O ambiente social apresenta várias demandas para as organizações e para os profissionais, pois interage diretamente com os dois. Para a organização, essas demandas traduzem-se em questões relacionadas à forma de execução dos trabalhos e a estratégia de competição. Já para os indivíduos, aspectos da modernidade afetam as prioridades individuais e o comportamento em geral.

Diante disso, as relações entre organizações e indivíduos também se alteram, demandando das organizações a arquitetura cuidadosa dos seus modelos de gestão, traduzidos em políticas e práticas de gestão e, dos indivíduos, uma conscientização maior de propósitos e sentido.

Considerando-se os objetivos de ambas as partes, seria possível falar em uma situação ideal de trabalho que fortalecesse a estratégia e resultado organizacional bem como respondesse as demandas dos indivíduos?

A resposta a esta pergunta passa por entender qual o sentido que o trabalho tem para os profissionais, se de alguma forma a gestão organizacional consegue influenciar esse sentido e pela reflexão sobre o que é valorizado pelas pessoas nas organizações.

O mais simples seria perceber que as pessoas compartilham as mesmas demandas e que as organizações podem oferecer uma situação ideal de trabalho que responda a essas demandas bem como as influenciem, além de suportar o atingimento dos resultados organizacionais. Porém, dada à complexidade e diversidade dos dois atores envolvidos, é bastante provável que as reflexões tenham que ser mais profundas e contínuas, na busca do alinhamento e agregação de valores mútuos.

6 A PESQUISA.

“A mente que se abre a uma nova idéia, jamais
voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

Pesquisa é qualquer investigação organizada para fornecer informações para solução, entendimento ou aprofundamento de uma questão ou um problema. De forma mais específica, ela serve para aumentar o corpo de conhecimento, testar hipóteses, construir teorias, definir uma aplicação prática futura ou simplesmente ter um fim em si mesma, como argumentam Selltiz *et al* (2007). As pesquisas acadêmicas podem ser divididas sob dois paradigmas (CRESWELL, 1994, COLLIS & HUSSEY, 2005). Esses dois paradigmas, ou filosofia de pesquisa são o positivista e o fenomenológico. Martins e Theóphilo (2009) incluem, ainda, a abordagem crítica dialética que, como o próprio nome sugere, trata-se de uma discussão crítica para averiguar conexões, mediações e contradições entre teorias e fatos e evoluir determinado campo de conhecimento.

Em uma pesquisa amparada pelo paradigma positivista procuram-se fatos ou as causas dos fenômenos sociais dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo; baseia-se, portanto, em rigor, objetividade e precisão. Este paradigma também supõe que a realidade social é independente das pessoas e existe independentemente de estarmos nela. Já a pesquisa suportada pelo paradigma fenomenológico é utilizada para examinar e refletir sobre percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Normalmente, ela é utilizada quando não se tem muita informação sobre variáveis em um contexto ou mesmo muita teoria de suporte. Ao se realizar uma pesquisa fenomenológica, não se espera resolver um problema, mas sim fazer descobertas ou compreender razões.

Collis e Hussey (2005) descrevem as características principais dos dois paradigmas de pesquisa como demonstrado no Quadro 12.

A terminologia em pesquisa sofre muitas mudanças de acordo com o pesquisador e sua abordagem. Por exemplo, Creswell (1994) após se apoiar em vários autores, decide utilizar os termos quantitativo e qualitativo para se referir aos paradigmas positivista e fenomenológico.

Por outro lado, os termos quantitativo e qualitativo podem significar, também, o processo de coleta e análise dos dados.

Quadro 12: Características dos dois principais paradigmas de pesquisa.

Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Tende a produzir dados quantitativos, Usa amostras grandes, Interessa-se por testes de hipóteses, Os dados são altamente específicos e precisos A localização é artificial, A validade é baixa, Generaliza de amostra para população.	Tende a produzir dados qualitativos, Usa amostras pequenas, Interessa-se pela geração de teorias, Os dados são plenos de significados e subjetivos, A localização é natural, A validade é alta, Generaliza de um cenário para outro.

Fonte: COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em Administração**, 2005, p. 61.

Na área de ciências sociais, talvez não se possa dizer que uma pesquisa esta amparada exclusivamente por um ou outro paradigma. Dessa forma, questões como a clara definição do objetivo da pesquisa, o planejamento da pesquisa, a clarificação da metodologia bem como definições de amostra, procedimentos de coleta de dados, análise dos dados e confiabilidade e validade e limitações (COOPER e SCHINDLER, 2003), devem ser bem discutidas.

6.1 A presente pesquisa.

O objetivo geral da presente pesquisa é entender as relações entre as políticas e as práticas organizacionais de gestão de pessoas e o sentido do trabalho no cenário competitivo atual. A escolha do tema se dá pela complexidade do contexto (ambiente competitivo) e pela complexidade das relações (organização e indivíduos), com múltiplas demandas para ambos os atores e; em alguns casos, relações de dependência mútua (a organização necessitando do capital humano para o atingimento de seu sucesso e o indivíduo tendo o trabalho um atributo de construção de identidade e autodesenvolvimento).

O problema de pesquisa está inserido no contexto (cenário competitivo, políticas e práticas organizacionais e indivíduos). Existem teorias sobre o assunto, a exemplo de todo o referencial teórico traçado por este trabalho, porém, a proposta de integração dos dois temas principais não está totalmente presente nos trabalhos acadêmicos da área. Desta forma, o presente trabalho se propõe a formular questões que serão tratadas de forma dedutiva (SELLTIZ *et al*, 2007) e até mesmo de forma indutiva após a análise exploratória dos dados.

Três são as questões principais sugeridas pela presente pesquisa para suportar o objetivo geral de verificar e entender as relações entre as políticas e as práticas organizacionais de gestão de pessoas e o sentido do trabalho no cenário competitivo atual. São elas:

P1: Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?

P2: As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para os profissionais em posição de gestão?

P3: Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?

Para o tratamento das perguntas, algumas definições e alguns modelos teóricos são utilizados, como demonstrados a seguir. É pertinente, também, esclarecer o foco de estudo enfatizando os profissionais em posição de gestão.

6.1.1 O Sentido do Trabalho.

Vários foram os modelos discutidos no presente estudo sobre o sentido do trabalho. Embora algumas variáveis estejam presentes em praticamente todos esses modelos como os valores e os aspectos da função, o modelo MOW apresenta uma série de outros atributos como resultados válidos e centralidade e permite uma avaliação mais completa do construto. O modelo vem sendo utilizado e aplicado desde 1978, mas nunca foi aplicado e relacionado a práticas organizacionais. A opção do presente estudo é utilizar quase em sua totalidade o modelo MOW para analisar o sentido do trabalho e depois relacioná-lo às políticas e práticas.

As quatro variáveis – centralidade; resultados válidos; objetivos, preferências e aspectos importantes e identidade com o trabalho - são utilizadas conforme definição no modelo MOW e conforme foram descritas anteriormente. Uma das características sugeridas pelo MOW – normas sociais – não está sendo utilizada nesta pesquisa. Esta opção se dá pelo fato de esta variável predizer uma relação mais processual entre indivíduo e organização; não estar presente em nenhum outro modelo e também relacionar práticas e comportamentos específicos não relacionáveis a todos os segmentos de negócio ou a qualquer perfil profissional (escala Ruiz-Quintanilla e Maimer *apud* RUIZ-QUINTANILLA & CLAES, 2000). Ainda sobre esta variável, um objetivo do estudo é analisar a relação entre práticas e

políticas organizacionais e sentido do trabalho. Desta forma, estas práticas são utilizadas com uma abordagem mais estratégica como outras variáveis no estudo, deixando fora de contexto a variável - direitos e deveres. De forma esquemática, as quatro variáveis do modelo de sentido do trabalho, estão teoricamente demonstradas no Quadro 13 (RUIZ-QUINTANILHA & CLAES (2000); CAROCHINHO (2009)).

Quadro 13: Variáveis de sentido do trabalho

Variável	Definição	Elementos a considerar
Centralidade	Refere-se ao grau de importância que o trabalho tem na vida das pessoas.	Centralidade absoluta do trabalho: valor ou crença geral de trabalhar em termos globais ou absolutos. Centralidade relativa do trabalho: importância que as pessoas dão ao trabalho em relação a outros aspectos relevantes da vida.
Resultados Válidos	Explora o poder motivacional dos resultados obtidos/perseguidos com o trabalho explorando razões para trabalhar.	Resultados expressivos: atividades interessantes, contatos interessantes. Resultados econômicos ou instrumentais: renda, ocupação. Resultados simbólicos: servir a sociedade, prestígio.
Objetivos e Preferências	Importância relativa de diferentes objetivos levando em conta as preferências das pessoas. (i) Centralidade do objetivo da estrutura cognitiva da pessoa; (ii) A interdependência de objetivos; (iii) A criticidade do objetivo e (iv) Relação temporal do objetivo.	Valores humanos e valores laborais: os primeiros relacionados com os valores instrumentais (que tem a ver com o modo de conduta individual) e terminais (estados finais de existência humana) definidos por Rokeach (1967), enquanto os segundos são motivadores da conduta laboral. Valores laborais intrínsecos e extrínsecos: os primeiros relacionados a valores cognitivos (autonomia, interesse pela tarefa, desenvolvimento pessoal, entre outros) e os segundos relacionados com resultados materiais e instrumentais (segurança de emprego, recompensas, condições de trabalho,...) Obs.: os valores laborais intrínsecos estão relacionados a aspectos da função e assim chamados no modelo.
Identidade com o trabalho	Grau em que o indivíduo se identifica psicologicamente com o trabalho que realiza e sobre a importância deste na sua autoimagem.	Aborda diferentes interpretações e noções do trabalho: (i) Racional ou razão para fazer um trabalho ou estar engajado em determinado trabalho; (ii) Percepção de resultado (individual ou não) advindo do engajamento em uma atividade; (iii) Controles e restrições relativos ao desempenho no trabalho.

Fonte: elaborado pela autora

Ainda sobre a não utilização de todas as variáveis do modelo MOW nesta pesquisa, vale ressaltar que outros estudos como Ruiz-Quintanilla e England (1994); Bastos, Pinho e Costa (1995); Morin (2001) e Morin *et al* (2007) também o fizeram de forma parcial, isto é, utilizando algumas dimensões do modelo.

6.1.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

O presente estudo trouxe e refletiu sobre três conjuntos de trabalho que tratam das políticas e práticas de gestão de pessoas: foco universalista, enfatizando e, em muitos casos, reconhecendo a supremacia em resultados organizacionais; os trabalhos com cunho contingencialista que também enfatizavam o resultado e os trabalhos com ênfase no capital humano.

Levando-se em conta as similaridades encontradas nas políticas e práticas propostas pelos trabalhos universalistas, os trabalhos de cunho contingencialista com foco em estratégia de inovação e os trabalhos com ênfase no capital humano, o presente estudo opta por utilizar o modelo proposto por Ulrich e Ulrich (2011) por este ser um modelo recente e apresentar sempre a mesma lógica de abordagem em seus sete princípios de abundância: incluir uma filosofia de gestão, uma forma de expressar essa filosofia por parte da organização e uma atitude (prática) para com o profissional. Outra característica do modelo é reforçar a organização, ou marca organizacional, como também argumentam Gebauer e Lowman (2008) e Collis e Porras (1994).

O modelo, por um lado, foge um pouco do que seriam as práticas tradicionais de gestão relacionadas à área de recursos humanos como contratação, treinamento, carreira e remuneração; mas, por outro lado, é extremamente denso em aspectos como o desenvolvimento do potencial, o alinhamento de interesses e o reconhecimento. Os aspectos do modelo podem ser implementados em uma organização e traduzidos nas práticas de gestão convencionais. O modelo foi apresentado no Quadro 11 “princípios da Organização Abundante de Ulrich e Ulrich”. Vale retomar, neste ponto, a definição utilizada por este estudo para políticas e práticas de gestão de pessoas: a forma de gestão adotada por uma organização para mediar sua relação com os indivíduos que lá atuam. Elas podem estar relacionadas às funções típicas da área de recursos humanos ou explicitar outros aspectos ou ferramentas de gestão.

A liderança, presente em alguns modelos sobre políticas e práticas, acaba por ficar fora neste modelo escolhido, mas está presente como sujeito das perguntas de pesquisa. Assim, a liderança que em alguns modelos acaba aparecendo como um elemento de gestão, na opção dessa pesquisa aparece como foco/sujeito da pesquisa.

6.1.3 Aspectos Importantes da Função.

Os aspectos importantes são uma das características da variável “Objetivos e Preferências” do modelo MOW para sentido de trabalho. Para a extensão desse conceito como parte das práticas ofertadas pela Organização o modelo foi complementado.

Para a definição da variável “aspectos importantes da função”, são incorporados fatores que surgem do modelo sociotécnico de Trist e Emery (primeiro trabalho apresentado no Quadro 3) que é um pouco mais completo do que os aspectos importantes proposto pelo modelo MOW. Os pressupostos desse modelo é que a organização do trabalho vem de um sistema aberto composto por dois subsistemas: o social (com o trabalhador, seu nível de qualificação e experiência) e o técnico (as tarefas a desempenhar e as condições de trabalho). O sistema social suporta um processo de enriquecimento dos cargos, enquanto a organização científica do trabalho incentiva o aumento de produtividade (SANTOS *et al*, 1997).

Vale refletir que o modelo de Trist e Emery serviu de base para a construção e adaptação da escala do modelo MOW pelos autores originais. A busca desta informação original vem complementar alguns atributos que estavam sendo apresentados de forma circular (mais de um atributo na mesma afirmação) da escala do modelo “C” (base utilizada neste estudo).

O Quadro 14 detalha os atributos do modelo definindo por um lado as normas sociais do emprego, assumidas por determina organização e, por outro, as percepções de um profissional sobre os aspectos da função, assumindo o sistema social e o processo de enriquecimento dos cargos. Observa-se que aspectos como desafios, decisão, suporte e futuro desejável são características específicas deste modelo.

Quadro 14: Modelo sociotécnico ressaltando normas sociais organizacionais e aspectos da função.

Normas sociais do emprego	Percepções
Salário justo e aceitável	Variedade e desafios
Estabilidade no emprego	Aprendizagem contínua
Benefícios	Decisão e Autonomia
Ambiente seguro	Reconhecimento e suporte
Preocupação com a saúde	Contribuição social significativa
Processos adequados	Futuro desejável

Fonte: MORIN, E. M. (2001, jul./set.) Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, 3 – pg. 8 -19 e MORIN, E. M. (2008) The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment. **Psychological Health – Studies and Research Projects**. IRSST REPORT R-585.

6.1.4 Proposta de Valor.

Este estudo aborda o conceito de Proposta de Valor tomando como base as variáveis “organização abundante” (modelo Ulrich e Ulrich, 2011) e “aspectos importantes da função” ((modelo MOW, 1978) e (Trist e Emery, 1978)).

Estas duas variáveis não refletem exatamente os modelos de Chambers *et al* (1998) ou o de Wickman e O’Donohue (2009), mas trazem semelhança com estes: aspectos importantes da função se relacionam com o “produto” apresentado por Chambers *et al* e as variáveis da organização abundante se relacionam com cinco P’s do modelo de Wickman e O’Donohue (produto, preço, promoção, processo e evidência física). Seria uma forma de conceituar Proposta de Valor com um viés em políticas e práticas e outro em sentido do trabalho, ou pelo menos um elemento desse conceito, mesmo que de forma parcial. Vale ressaltar que todos são condições ou filosofias de trabalho e de gestão que a Organização pode oferecer.

6.1.5 Profissionais em posição de gestão como sujeito das perguntas de pesquisa.

Observando-se o cenário competitivo, percebe-se uma tendência de saída de profissionais em posições críticas (posições de gestão), bem como uma falta de qualificação para a sua reposição. Por outro lado, estudos que predizem *turnover* e intenção de permanência dos profissionais, bem como trabalhos que propõem modelos de gestão que enfocam o capital humano, destacam a liderança como uma variável mediadora importante (Quadros 5 e 9). Ainda de forma complementar, Amabile e Kramer (2011; 2012) refletem sobre como os gestores podem destruir a percepção de sentido de trabalho de suas equipes não valorizando

idéias, não considerando a autonomia das pessoas, mudando metas constantemente, não se preocupando com a clareza de objetivos e não expondo as pessoas ao seu real potencial, entre outros comportamentos presentes nas organizações.

Assim, por estas condições, os gestores foram escolhidos como unidade de análise. Se para eles as relações organizacionais não tiverem azeitadas e a percepção de sentido não estiver definida e atendida, não será mais simples para os demais, isto é, estes não conseguirão servir de elo de intermediação da relação empresa – profissional.

6.2 Metodologia de Pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho, representado pelo conjunto de perguntas, se dá na estratégia de pesquisa de levantamento, segundo a definição de Selltiz *et al* (2007) e Martins e Theóphilo (2009). Com esta estratégia, busca-se compreender a distribuição e relação entre as variáveis escolhidas, que são definidas e suportadas pela fundamentação teórica.

Como a relação é entre variáveis individuais (sentido do trabalho) e variáveis organizacionais (políticas e práticas), o estudo se propõe a trabalhar com duas unidades de análise: gestores (principais) e, conseqüentemente, suas respectivas organizações. Desta forma, a pesquisa assume uma configuração quantitativa e qualitativa em situações múltiplas. Isto é, não serão realizados estudos de casos convencionais, com a busca aprofundada de respostas a perguntas como e por que (YIN, 2005), mas as organizações vêm respaldar as respostas para perguntas do tipo por que e como, bem como trazer o contexto no qual grupos de profissionais estão inseridos.

A escolha pela estratégia de levantamento, com utilização principal de *surveys*, suportadas por entrevistas em profundidade e grupos de foco é bastante adequada para o problema de pesquisa definido: identificar relação entre variáveis que são bem suportadas pela teoria acadêmica, mas que não tiveram um relacionamento teórico ou empírico comprovado.

Para cada pergunta de pesquisa, foi estabelecido um processo e um método específico de coleta, tratamento e análise de dados para se conduzir a resposta.

6.2.1 P1: Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?

Responder a pergunta 1 é um processo de algumas etapas. A primeira delas consiste em tratar de forma descritiva as variáveis relacionadas a sentido do trabalho (MARTINS & THEÓPHILO (2009)). Isto possibilita verificar quais são as características para cada uma das variáveis que definem o sentido do trabalho, na visão dos respondentes.

Em função de o modelo ser já bastante utilizado e validado pelos pesquisadores originais, assume-se que as quatro variáveis (centralidade, resultados válidos, objetivos, preferências e aspectos da função e identidade com o trabalho) são independentes, isto é, definem, ao mesmo tempo, o sentido do trabalho (FÁVERO *et al* 2007; HAIR *et al*, 2009). Vale ressaltar que as afirmações (conteúdo das variáveis) foram traduzidas para esta pesquisa.

O segundo passo, é verificar se existe uma definição única ou existe a presença de múltiplas definições para o sentido do trabalho na amostra de pesquisa. Outra questão importante é verificar se gênero, idade, tempo na função e organização de trabalho interferem na percepção/definição sobre sentido do trabalho.

Vale ressaltar um pressuposto importante que é sempre tratar da relação organização e indivíduo; considerando aspectos e demandas individuais, mas buscando similaridades e padrões de grupo e relações com o contexto, isto é, utilizando a perspectiva de Schneider (1985) na qual o grupo de indivíduos tenta prever o comportamento de uma organização.

Um terceiro passo é oferecer ao respondente a opção de, por livre iniciativa, definir o que é o trabalho com sentido e sem sentido, para que o modelo utilizado e suas variáveis sejam discutidos. Esta é uma forma de aprofundar os achados originais. Os respondentes podem suportar este processo por meio de contribuição individual (resposta a perguntas abertas fornecidas em questionário) e por meio da contribuição coletiva estruturada (grupos de foco discutindo as informações fornecidas tratadas por técnicas qualitativas e quantitativas).

A Figura 12 representa a configuração de variáveis que suporta parte do tratamento da pergunta 1. Vale ressaltar que a figura representa de forma esquemática preliminar, a relação das variáveis e não todas as possíveis conclusões ou achados.

Figura 12: Relações entre variáveis para análise da Pergunta 1 da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora

6.2.2 P2: As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para os profissionais em posição de gestão?

Responder a pergunta 2 é verificar a influência das políticas e práticas de gestão da “organização abundante” (nome fornecido pelo modelo de Ulrich e Ulrich (2011)) na percepção/definição de sentido do trabalho .

Assim como para a pergunta 1, é importante tratar de forma descritiva as variáveis relacionadas à organização abundante com o objetivo de verificar o comportamento de determinada variável, uma de cada vez (FÁVERO *et al* 2007). A Figura 13 descreve de forma esquemática a relação entre variáveis proposta pela pergunta 2. Novamente, ressalta-se que a figura representa a relação das variáveis de forma preliminar e, neste caso, alguns tratamentos de variáveis ainda são necessários para responder a pergunta de pesquisa.

Figura 13: relações entre políticas e práticas de organizações abundantes e o sentido do trabalho.

As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para os profissionais em posição de gestão?

Fonte: elaborado pela autora.

No modelo de Ulrich e Ulrich (2011) o termo Organização Abundante é utilizado para refletir o conjunto de sete princípios que fariam parte da Organização. Desta forma, a relação de influência com o sentido do trabalho é realizada diretamente com os sete princípios de abundância. O segundo passo, então, é a validação desses sete princípios em fatores antes de analisar a influência dos mesmos. Vale lembrar que este modelo é de utilização inédita no Brasil.

O modelo MOW para sentido do trabalho também é estruturado com um conjunto de cinco variáveis (lembrando-se que uma não está sendo utilizada por esta pesquisa) sem uma variável resultante dependente. O modelo trabalha no processo de dimensões (CAROCHINHO, 2009). Como o modelo de pesquisa se propõe a analisar a influência das políticas e práticas no sentido do trabalho, percebe-se a necessidade da utilização de uma variável consolidadora e não a elaboração de múltiplas relações de fatores com fatores/variáveis.

Revisitando os vários trabalhos acadêmicos que utilizaram algumas variáveis ou a integridade do modelo MOW, o presente trabalho encontrou a escala de May *et al* (2004) utilizada para a

variável sentido do trabalho. Além dos pesquisadores criadores da escala, Estelle Morin, também utilizou a escala mencionada. Em sua essência, a escala May parece ser (embora não mencionado) uma simplificação da escala de Lodahl e Kejner sobre envolvimento no trabalho (que também sustenta a variável centralidade do modelo original MOW). Segundo Reeve e Smith (2001), embora a escala de Lodahl e Kejner seja amplamente utilizada, ela apresenta alguns problemas, entre eles se diz multidisciplinar, o que Reeve e Smith não concordam. A escala May é apresentada segundo seis afirmações e está apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 – Escala May *et al* (2004) para a variável sentido do Trabalho

Variável	Definição	Escala Original e Traduzida
Sentido do Trabalho	“As tarefas realizadas são importantes, o trabalho é significativo, de suma importância, tem valor” (tradução da autora da definição de Morin, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>The work I do on this job is very import to me</i> - <i>My job activities are personally meaningful to me</i> - <i>The work I do on this job is worthwhile.</i> - <i>My job activities are significant to me.</i> - <i>The work I do on this job is meaningful to me.</i> - <i>I feel that the work I do on my job is valuable.</i> - O trabalho que eu faço, nesta função, é muito importante para mim. - Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim. - O trabalho que eu faço, nesta função, vale a pena. - Minhas atividades de trabalho são importantes para mim. - O trabalho que eu faço, nesta função, é significativo para mim. - Eu sinto, que o trabalho que faço nesta função, é valioso.

Fonte: elaborado pela autora.

Antes mesmo de analisar a relação desta escala com o modelo MOW percebe-se certa dificuldade no processo de tradução da mesma; certa superposição entre algumas afirmações e afirmações contidas em uma das variáveis de centralidade absoluta do modelo MOW e dada a alta similaridade entre as afirmações desta escala, alto risco de baixa variabilidade de respostas, tornando a escala com baixa validade interna (PESTANA & GAGEIRO, 2008). Por essa razão, a escala May *et al*, não foi nem observada e testada junto ao modelo MOW.

Recorrendo aos fundamentos teóricos originais do modelo MOW e aos modelos e definições utilizados pelo presente estudo, o conceito de interesse central da vida parece ajudar no processo de análise desta questão.

Dubin e Champoux (1974) definem CLI (*central life interest*) ou interesse central na vida como o grau em que o trabalho é percebido como a maior fonte de satisfação de necessidades fundamentais de um indivíduo quando comparado a atividades não orientadas ao trabalho.

Segundo os pesquisadores existem três perfis de pessoas: CLI no trabalho, CLI não no trabalho e CLI com foco flexível.

Em um de seus trabalhos, Clark (1986) reporta um dos estudos originais de Dubin no qual profissionais liberais demonstraram um CLI de 52%; supervisores e executivos (posições de gestão) um CLI de 51%; profissionais administrativos um CLI de 36% e profissionais de operação um CLI de 25%. Demonstrando, assim, a intensidade da centralidade relativa do trabalho para alguns segmentos ou posições de profissionais.

Embora o cenário competitivo venha evoluindo, Cabral (2011) ainda argumenta que o trabalho é o indutor que atravessa os campos de integração familiar, política e social, mesmo que venha perdendo importância relativa para a família e o lazer. Em sua análise de conciliação ou conflito do trabalho com outras esferas sociais, a autora reflete por meio de uma série de perspectivas antes de chegar a sua consideração final:

- segmentação: trabalho e família são autônomos e independentes e é possível estar satisfeito com uma esfera, a outra, as duas ou nenhuma;
- teoria de *spillover*²: existe uma relação de reciprocidade entre trabalho e família, havendo uma transferência de valores, atitudes e comportamento entre as duas esferas;
- teoria da compensação: a insatisfação em uma esfera é compensada pelo maior investimento na outra esfera;
- teoria instrumental: uma esfera representa o meio para a obtenção do que se pretende através da outra esfera;
- perspectiva do conflito: sucesso ou satisfação em uma esfera leva a insatisfação na outra esfera.

Apesar da dissonância das perspectivas, a autora acaba por argumentar que a influência do trabalho na família é sentida pela maioria dos indivíduos, sendo que os dois interinfluenciam-se mutuamente e sua articulação afeta a qualidade de vida e do trabalho. A relação entre trabalho e lazer é praticamente inexistente, sendo que o lazer aparece, substancialmente, com a sobra de tempo livre.

Considerando os achados de Dubin com relação a CLI para os gestores, as análises de Cabral (2011) e alguns dos argumentos mostrados pelo presente trabalho (Morin iniciando suas

análises conceituando sentido do trabalho como centralidade; o trabalho sendo central na vida sob a perspectiva econômica e uma referência fundamental e de identidade pela perspectiva psicológica; a consideração de Antunes de que a vida não pode ter sentido fora do trabalho se não tiver sentido no trabalho e ainda a visão de que na carreira proteana, o trabalho é uma escolha e articula-se com o restante da vida), este estudo optou por utilizar o grau de importância que o trabalho tem na vida da pessoa como consolidador das variáveis do modelo MOW. Desta forma, este consolidador leva em consideração a discussão acima e relaciona todas as variáveis com relações absolutas com o trabalho à centralidade relativa deste, consolidando o esquema da Figura 13.

O passo a seguir é discutir, com os respondentes, as implicações e considerações a serem feitas, enfatizando ou esclarecendo pontos a partir dos primeiros achados. Esse passo é realizado por meio de contribuição coletiva estruturada (grupo de foco), partindo-se das relações verificadas em tratamento quantitativo.

6.2.3 P3: Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?

O tratamento da questão 3, além da análise descritiva das variáveis, consiste primeiro em verificar se os respondentes elegem políticas e práticas do modelo de organização abundante e aspectos importantes da função como fundamentais em uma organização ideal. Para facilitar o processo de resposta e eleição, os respondentes também avaliam sua situação atual. A consistência dessas respostas para os respondentes representaria a existência de uma proposta de valor da empresa, isto é, estaria-se trabalhando num cenário considerado ideal.

Neste caso, as políticas e práticas, bem como os aspectos da função serão apresentadas em suas formas mais básicas, isto é, os atributos fundamentais dos sete princípios e os nove aspectos importantes da função. Esta proposta tem como objetivo a percepção das demandas no nível mais específico para verificação de uma potencial Proposta de Valor.

Para aferir a eleição de políticas e práticas ideais é utilizada a variável nível de energia. Esta variável segue o conceito de comprometimento de Kahn (1990), já apresentado nesse trabalho, e também faz parte do questionário MOW C. É uma forma de verificar, na percepção dos respondentes, o impacto que tais políticas e práticas e aspectos importantes da

função teriam sobre sua atitude, expressão explícita do atendimento de expectativas. Vale reforçar, também, que a definição de trabalho utilizada por este estudo é a de um propósito com empenho de energia.

Também nesse caso, é fornecida, aos respondentes, a oportunidade de observar e discutir os resultados achados por meio de contribuição coletiva (grupo de foco) após tratamento quantitativo e qualitativo das contribuições individuais. A Figura 14 detalha o modelo de relacionamento das variáveis para a análise de proposta de valor.

Figura 14: Relações para a definição da proposta de valor.

“Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?”

Fonte: elaborado pela autora

6.2.4 Cenário Competitivo onde os profissionais estão inseridos.

O início deste trabalho retrata os desafios do ambiente competitivo e busca compreender as demandas sobre os profissionais do século XXI. Estas questões são fundamentais, por um lado, para trazer contexto ao estudo e, por outro, para verificar se os modelos aqui trabalhados (sentido do trabalho e organização abundante) se mantêm atuais e pertinentes ou precisam, de alguma forma, serem atualizados ou contextualizados.

A análise do ambiente competitivo e suas demandas sobre as empresas e os profissionais, são suportadas por entrevistas em profundidade com executivos-chave de empresas, priorizando-se as empresas escolhidas para a amostra do trabalho. São focos de análise os desafios, as escolhas estratégicas organizacionais e os impactos destas sobre as pessoas.

6.3 Amostra de Estudo.

A população estudada são gestores que atuam no mercado de trabalho brasileiro, em organizações nacionais ou multinacionais. A decisão de estudar os gestores já foi mencionada na formulação da pergunta 1 e decorre das demandas competitivas do cenário atual (traduzida em certa escassez deste recurso) e, do próprio papel dos mesmos, especialmente quando consideramos o componente “gestão de pessoas” do papel gerencial, como mencionado por Robbins (1994), que têm uma influência importante no comportamento humano no trabalho. Com relação às organizações, estas poderiam ser de qualquer origem, uma vez que as políticas e práticas sofrem influência do meio e da estratégia e, consequentemente, do mercado competitivo global.

As empresas escolhidas para o estudo foram definidas de forma não probabilística (COOPER & SCHINDLER, 2003; COLLIS & HUSSEY, 2005; SELLTIZ *et al*, 2007; MARTINS & THEÓPHILO, 2009), isto é, de forma intencional. Esse fato se dá, pois a organização teve que permitir o acesso da pesquisadora para a comunicação do estudo, a disponibilização de acesso aos gestores e algum contato com o executivo principal. Duas eram as possibilidades de formação da amostra: buscar uma entidade de classe e estudar organizações de um mesmo segmento ou buscar acesso a organizações diversas, pertencentes ou não ao mesmo grupo empresarial e não necessariamente ao mesmo segmento de negócio.

A opção de estudo foi trabalhar com a Ultrapar, grupo brasileiro que atua em três mercados distintos: distribuição de combustíveis, por meio da Ipiranga e da Ultragaz; na indústria química através da Oxiten e na armazenagem de grãos líquidos, com a Ultracargo.

A Ultrapar tem presença física em todo o território brasileiro e também no exterior com as operações da Oxiten. A pesquisa foi conduzida somente com a população brasileira.

Foram entrevistados todos os seis executivos principais (presidente do grupo, presidentes das empresas e o Vice Presidente Financeiro (CFO – *Chief Financial Officer*)). O acesso a todo o grupo de gestores, profissionais em posições de gestão (com títulos de gerentes, coordenadores ou supervisores, dependendo da Organização em que atuam) que reportam diretamente à direção das empresas foi fornecido pelas áreas de Recursos Humanos para a disponibilização dos questionários eletrônicos e depois para a participação nos grupos focais escolhidos por meio de amostragem sistemática. A população gerencial compreendia um grupo de 852 profissionais que trabalhavam em todo o território nacional.

A utilização dos três títulos de cargo teve por finalidade aumentar ao máximo o número de casos válidos para estudo para viabilizar o tratamento de dados posteriormente utilizando as técnicas multivariadas adequadas para cada pergunta/hipótese (algumas técnicas apresentam restrições para número de casos e outras número de variáveis, (FÁVERO *et al*, 2007; HAIR *et al*, 2009)).

Não foram envolvidos os diretores das organizações (posições entre os executivos principais e os gestores) por serem estes os formuladores das políticas e práticas de gestão, tornando, desta forma, o processo com análise enviesada.

6.4 Coleta de dados.

A coleta de dados foi realizada buscando essencialmente dados originais, por meio de entrevistas, questionários e grupos de foco. Algumas informações sobre o grupo e as empresas foram completadas por meio de dados secundários públicos ou fornecidos pelas áreas de Recursos Humanos das empresas.

6.4.1 Processo de coleta de dados.

O processo de coleta de dados seguiu uma sequência lógica de atividades: contato com o grupo para a permissão do estudo; acesso aos executivos principais; contato com as áreas de Recursos Humanos para obtenção das listas dos profissionais; entrevistas com os executivos principais; disponibilização dos questionários eletrônicos; pesquisa de dados secundários e desenvolvimento dos grupos focais, estes realizados após uma primeira análise dos dados vindos dos questionários e das entrevistas em profundidade. Esta sequência de atividades se

estendeu entre o período de maio a outubro de 2012. O Quadro 16 detalha a estratégia e o processo de coleta de dados.

Quadro 16 – Estratégia e processo de coleta de dados

Objetivo	Método	Fonte	Dados	Data de realização
- Compreender as preocupações/ demandas organizacionais relativas à gestão de pessoas (contexto) - Refletir sobre políticas e práticas de gestão e aspectos da função ideais (percepção do executivo sobre as demandas gerenciais).	Entrevista em profundidade	- Presidentes: Grupo Ultra Ipiranga Oxitenio Ultracargo Ultragaz - CFO (<i>chief financial officer</i>)	- demandas percebidas e/ou enfrentadas, - priorização de políticas e práticas e aspectos da função consideradas ideais	11 a 22/06/2012
	- Análise documental	- internet, intranet e pesquisas internas	- perfil das empresas - última análise de engajamento datada de 03/2012.	ao longo da realização da pesquisa
- Aferir a percepção dos gestores sobre o sentido do trabalho (centralidade, resultados válidos, objetivos e preferências e identidade com o trabalho)	- Questionário (modelo MOW) e duas questões abertas	- Gestores das Organizações (população = 852 amostra = 291)	- variáveis de sentido do trabalho - lista espontânea do que é trabalho com ou sem sentido	27/06/2012 a 15/07/2012
	- Grupo Focal 6 grupos: cada empresa, área financeira, misto	- 56 gestores participantes, destes 19 não haviam respondido o questionário	- Discussão sobre os resultados da percepção de sentido do trabalho	24 a 28/09/2012
- Analisar a influência das políticas e práticas sobre o sentido do trabalho	- Questionário (modelo Ulrich e Ulrich) para a situação atual	- Gestores das Organizações (população = 852 amostra = 291)	- Políticas e práticas existentes nas organizações	27/06/2012 a 15/07/2012
- Aferir a existência de um conjunto ideal de políticas e práticas e aspectos da função (Proposta de Valor)	- Questionário (modelos MOW e Ulrich e Ulrich) e duas questões abertas	- Gestores das Organizações (população = 852 amostra = 291)	- Priorização das políticas e práticas e aspectos da função - lista espontânea das Posturas das organizações ideais - diferenciação de energia empenhada entre situação atual e ideal.	27/06/2012 a 15/07/2012
- Analisar eventual Proposta de Valor e discutir implicações	- Grupo Focal 6 grupos: cada empresa, área financeira, misto	- 56 gestores participantes, destes 19 não haviam respondido o questionário	- Verificação e discussão sobre as priorizações (conteúdo, frequência)	24 a 28/09/2012

Fonte: elaborado pela autora

6.4.2 Instrumentos de coleta de dados.

A entrevista com os executivos principais seguiu um roteiro de perguntas (ver Apêndice 1, pág. 189), mas se tornava semiestruturada e em profundidade a medida que os entrevistados aprofundavam outros temas ou solicitavam embasamento teórico sobre alguma questão, especialmente ligada ao conceito sentido do trabalho (MARTINS & THEÓPHILO, 2009).

O questionário eletrônico, enviado aos gestores das organizações, foi estruturado ao redor das variáveis envolvidas na pesquisa. O questionário está dividido em sete (7) partes: variáveis de sentido do trabalho; questões abertas sobre sentido do trabalho; aspectos importantes da função; políticas e práticas da organização; visão de proposta de valor; questão aberta sobre proposta de valor e dados demográficos.

Praticamente todo o questionário segue a estrutura de escala intervalar ou ordinal (FÁVERO *et al*, 2007; HAIR *et al*, 2009; SELLTIZ *et al*, 2010). Todas as variáveis com escala ordinal têm classificação de cinco (5) pontos. A escala MOW já foi parcialmente utilizada no Brasil, mas o instrumento passou por um pré-teste. As variáveis “organização abundante” e “aspectos do trabalho” são compostas pelos mesmos itens das variáveis aspectos importantes da função e pelos sete princípios de abundância transformados em suas políticas e práticas de gestão de pessoas e devem, somente, ser respondidas sob outra perspectiva. Estas duas variáveis que estão relacionadas à Proposta de Valor devem ser respondidas sob a perspectiva de importância em um modelo ideal e não de existência e efetividade em um modelo atual.

Existe, no Brasil, um inventário sobre motivação e significado do trabalho desenvolvido por Borges, Alves-Filho e Tamayo (SIQUEIRA *et al*, 2008). Este inventário segue as percepções apresentadas por Borges e Alves (2001) no Quadro 3 deste trabalho. A opção pela não utilização deste inventário se dá pela questão conceitual. O instrumento apresenta atributos valorativo e descritivo do trabalho; expectativas e instrumentalidade, indo por uma linha mais normativa de trabalho do que a visão conceitual teórica sugerida pelo presente estudo. Por um lado seria uma opção metodológica mais simplificada, mas, por outro, sem sustentação conceitual, uma vez que a opção feita por este estudo é analisar o sentido instrumental e substantivo e não somente o sentido instrumental.

As quatro questões abertas propostas no questionário permitem ao respondente uma expressão pessoal de reforço ou até contestação às variáveis apresentadas em função da temática envolvida. Pode-se, inclusive, agregar conteúdo à fundamentação utilizada.

O pré-teste do questionário eletrônico aconteceu em maio de 2012 e foi um processo de duas etapas. Apesar de algumas partes do questionário já haverem sido validadas em usos internacionais, a integração das mesmas é um processo novo, a tradução de algumas partes e a inclusão de perguntas abertas também. O objetivo foi seguir a recomendação de Martins e Theóphilo (2009), sendo o pré-teste um processo de “(...) aprimoramento da confiabilidade e validade, ou seja, a garantia de que o instrumento se ajusta totalmente a finalidade de pesquisa (...)”.

Na primeira etapa, 25 respondentes do meio profissional e acadêmico foram convidados participar e fornecer realimentação sobre o e-mail convite; o uso do recurso tecnológico (o questionário já estava hospedado na plataforma www.surveymonkey.com) e a afinidade e entendimento dos termos utilizados. Após o término do período de teste, no qual 20 respondentes participaram, foram também analisados parâmetros do recurso eletrônico (consistência de somatórias, submissão única de respondentes e impossibilidade de deixar questões em branco) e realizada uma análise do uso das escalas.

Após essa primeira etapa de pré-teste, alguns pontos foram revistos:

- revistos termos para maior compreensão geral (exe.: de para fora da mesma para o mercado; de sentido de pertencimento para sentido de pertencimento a alguma organização);
- revista a forma de colocação na plataforma *on-line* da escala para a questão 5 (variável – objetivos, preferências e aspectos importantes) para facilitar o preenchimento pelos respondentes;
- suprimida uma afirmação da variável 1c – centralidade “meu desempenho é muito importante para mim” por falta de utilização da escala completa, dispersão pequena de respostas e, portanto, não diferenciação na análise da variável;
- reformulada as questões sobre energia (abertos os componentes para viabilizar diferenciação facilitando o entendimento dos respondentes e também facilitar as futuras análises);

- reformuladas as escalas para função ideal e organização ideal (de concordância para priorização e escolha). Neste caso, vale ressaltar que as variáveis - aspectos da função e políticas e práticas - estão sendo utilizadas pela primeira vez com este objetivo. A revisão da escala sempre manteve em mente o tratamento e análise de dados a ser realizado posteriormente.

Revistas todas as questões observadas na primeira etapa de pré-teste, mais 10 respondentes, novamente do meio profissional e acadêmico foram convidados a participar do pré-teste. Metade do grupo participante fez parte da primeira etapa e metade do grupo foi formada por novos participantes. Desta vez todos participaram. Todas as alterações se mostraram adequadas e os resultados analisados foram satisfatórios.

O Quadro 17 demonstra a estrutura final do questionário, após o pré-teste, que foi utilizado com a população gerencial das empresas.

Os respondentes receberam o convite para a participação na pesquisa por e-mail (ver Apêndice 2, pág. 190) com o endereço de acesso ao questionário eletrônico. Na metade do prazo designado para as respostas receberam um novo e-mail de agradecimento/lembração de participação (ver Apêndice 3, pág. 191). A versão final do questionário, com o aspecto apresentado na plataforma eletrônica encontra-se no Apêndice 4 (pág. 193).

Os grupos focais para entendimento, análise e discussão dos dados foram estruturados após alguns tratamentos dos mesmos. A escolha dos participantes foi feita sobre a lista com a população total dos gestores, pelo método de amostragem sistemática (COCHRAN, 1977) (esta informação sobre a escolha foi fornecida a eles no e-mail convite de participação (ver Apêndice 5)). A amostragem sistemática é mais fácil de ser obtida sem erros e também é mais precisa do que a amostragem randômica.

Para se obter grupos de 8 a 12 pessoas, foram convidados 15 a 18 pessoas para cada grupo, dependendo da Organização, impondo-se aos grupos a restrição de localização física (foram realizados 5 grupos em São Paulo – centro corporativo, Oxiten, Ultracargo, Ultragaz e grupo misto e 1 grupo no Rio de Janeiro – Ipiranga).

Quadro 17: Estrutura do questionário eletrônico.

VARIÁVEL	ESCALA	FONTE	fundamentação
Centralidade	2 questões: - círculos (posição absoluta) - equilíbrio (relativa em 5 itens)** 4 afirmações para classificação	MOW, questionário C	Kanungo (1982)* Wall, Cook & Wall (1979)* Salek & Hosek (1976) *
Resultados Válidos	1 questão: - equilíbrio entre 6 resultados	MOW, questionário C	Kaplan & Tausky (1974)*
Objetivos, Preferências e Aspectos Importantes	16 afirmações para ordenação	MOW, questionário C	Rokeach (1973)* Ruiz-Quintanilla & Maimer (1995)*
Identidade com o Trabalho	14 afirmações para classificação	MOW, questionário C	
Sentido do Trabalho	2 perguntas abertas	Morin (2001, 2007)	
Aporte de Energia Atual	5 opções para classificação	MOW, questionário C	
Aspectos Importantes da Função	9 afirmações para classificação semântica	MOW, questionário C Novas questões baseadas no Modelo sociotécnico.	Emery (1964,1976), Trist(1978)*
Identidade	4 afirmações para classificação	Ulrich & Ulrich (2011)	
Propósito e Direção	4 afirmações para classificação	Ulrich & Ulrich (2011)	
Trabalho em Equipe	4 afirmações para classificação	Ulrich & Ulrich (2011)	
Envolvimento/ Trabalho desafiador	3 afirmações para classificação	Ulrich & Ulrich (2011)	
Conexões Eficazes	3 afirmações para classificação	Ulrich & Ulrich (2011)	
Resiliência	4 afirmações para classificação	Ulrich & Ulrich (2011)	
Civilidade e Encantamento	3 afirmações para classificação	Ulrich & Ulrich (2011)	
Aspectos do Trabalho	9 afirmações para escolha de importância	MOW, questionário C Novas questões baseadas no modelo sociotécnico	Emery (1964,1976); Trist (1978)*
Organização Abundante	25 afirmações para escolha de importância	Ulrich & Ulrich (2011)	
Proposta de Valor	2 questões abertas	MOW, questionário C	
Aporte de Energia Ideal	5 opções para classificação		
Gênero	Nominal		
Idade	4 opções		
Tempo na Função	5 opções		
Organização	Nominal		

* RUIZ-QUINTANILLA & CLAES (2000)

** variável transformada posteriormente no indicador

Fonte: elaborado pela autora

Durante o grupo focal, foram fornecidas, aos participantes, informações sobre o perfil da amostra respondente do questionário, a análise de conteúdo realizada para as questões abertas, a estatística descritiva das variáveis e alguns tratamentos multivariados (ver Apêndice 6, pág. 204). O objetivo foi a validação, o aprofundamento, a exemplificação e a análise dos achados por parte dos respondentes. A função da moderadora foi apresentar os dados e estimular com perguntas abertas do tipo: Concordam? Discordam? Por quê? O que acham? Faz sentido? Algo diferente? O conteúdo das discussões foi anotado em *flip-chart* na frente dos participantes para análise posterior.

6.5 Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa.

A confiabilidade de uma pesquisa é sua coerência, determinada pela constância dos resultados (MARTINS, 2006). Se a resposta à pergunta “a evidência e minhas conclusões se manterão depois de um exame minucioso” for positiva, como sugere Raimond (1993 *apud* Collis e Hussey (2005)), a pesquisa é confiável. Selltiz *et al* (2007) trata a confiabilidade como fidedignidade e coloca que uma pesquisa para ser fidedigna deve ser repetida ou replicada, demonstrando os mesmos resultados. A questão é que a repetição fiel de pesquisas é menos criativa e menos interessante do que a busca por novas descobertas. Assim, é importante a preocupação com a confiabilidade no processo de preparação da pesquisa, mas eventualmente, ela não será constatada.

No caso do uso dos questionários e entrevistas individuais ou coletivas, a confiabilidade das respostas é um tema importante.

Para as entrevistas individuais, que foram realizadas face-a-face, buscou-se a confirmação de entendimento das respostas, bem como a clarificação das escalas para as duas variáveis utilizadas na mesma (aspectos importantes da função e políticas e práticas de gestão). Vale lembrar que a priorização de políticas e práticas e de aspectos da função (o que eles acreditavam que os gestores iriam priorizar), foi sugerida também aos executivos para exemplificar o que os gestores iriam responder e viabilizar certa triangulação de dados.

No caso do questionário, as três escalas utilizadas já haviam sido pré-testadas e utilizadas por seus pesquisadores originais e outros discípulos. Para este estudo, o instrumento sofreu um pré-teste detalhado, em duas etapas, conforme já descrito.

No grupo focal utilizou-se a mesma estratégia das entrevistas individuais. Dada a interação face-a-face, foi priorizado o esclarecimento das informações (resultados e modelo de pesquisa), confirmação de entendimento das respostas e interações, por parte da moderadora e clarificações de conclusões.

A validade está relacionada ao grau em que as respostas às questões da pesquisa realmente expressam os propósitos da pesquisa. De uma forma bem direta, uma pesquisa é válida quando suas conclusões estão corretas (SELLTIZ *et al*, 2007). No fundo, está se medindo a eficácia da pesquisa. O processo é relativo e inclui sua construção da pesquisa, a adequação do processo de investigação e onde se deseja chegar. O tema validade é tratado de diversas formas, dependendo do pesquisador a estudá-lo. Este projeto apóia-se em Selltiz *et al* para tratar da validade.

Observando-se a pesquisa, é preciso garantir a validade interna (definição e identificação das relações causais); a validade de construto (identificação e nomeação adequada das variáveis de estudo) e validade externa (demonstra algo verdadeiro para além dos seus limites de estudo). Aparentemente o caminho teórico traçado por este estudo, suporta a escolha das variáveis e suas relações.

Uma medida (valor atribuído a uma variável) é válida, quando ela abrange o construto que e quer abranger (SELLTIZ *et al*, 2010, isto é, um instrumento pode ser confiável, mas estar medindo um construto errado. As formas de medir validade de medida são complexas e envolvem testes com múltiplos instrumentos medindo construtos similares e opostos. Assim, este trabalho assume que, como está utilizando instrumentos já validados por seus pesquisadores, o pré-teste com estatística do instrumento seja suficiente (Alpha de Cronbach e correlações entre itens do instrumento para validação da confiabilidade interna, levando-se em conta a características das variáveis do instrumento).

O questionário eletrônico teve um processo de validação, principalmente focado na consistência interna das variáveis com escala ordinal utilizando o teste de consistência interna (*Reability Test*). Vale recordar que algumas variáveis eram métricas ou questões abertas. Para as questões com escala ordinal, o α -Cronbach (média de correlação entre os itens) encontrado está descrito no Quadro 18.

O baixo coeficiente de α -Cronbach (abaixo de 0,70, (PESTANA & GAGEIRO, 2005)) pode ter como causa o pequeno número de itens envolvidos na análise (PEREIRA, 2004). Em relação à 1c-centralidade, mesmo retirando qualquer variável, não há um aumento substancial no índice. Porém ao se retirar “esforço físico” do conjunto de tipos de aporte de energia, quer em situação real ou ideal, α -Cronbach eleva seu valor para 0,605 e 0,760, respectivamente. O que provavelmente relata que esta característica está pouco relacionada à amostra.

Quadro 18: Alpha de Cronbach das variáveis do questionário eletrônico.

	n. de itens considerados	Alpha de Cronbach
1c - centralidade	4	0,550
Identidade com o Trabalho	14	0,780
Aporte de Energia atual	5	0,589
Aspectos Importantes da Função	9	0,719
Organização Abundante	25	0,939
Aporte de Energia org. ideal	5	0,717

Fonte: elaborado pela autora.

Este estudo optou por um trabalho de cunho quantitativo e qualitativo em múltiplas organizações. A opção por organizações múltiplas ajuda a contextualização do problema, mas pode não sugerir uma generalização total dos achados (uma questão relativa à validade externa da pesquisa). A amostra definida de forma não probabilística e intencional, pode prejudicar a completa generalização dos achados. Uma possibilidade seria encontrar a generalização da integração conceitual, a ser testada em estudos futuros. Outra possível limitação poderia acontecer na hora da execução da pesquisa propriamente dita, isto é, uma limitação relacionada a não intenção de participação de determinadas organizações. No presente caso, todas as empresas da Ultrapar participaram do estudo, inclusive do grupo focal misto. Uma possível terceira limitação seria o índice de resposta dos questionários, dependendo do processo, algumas análises específicas dos dados podem ser prejudicadas. Ao se observar o índice de respostas de 291 casos em uma população de 852 pessoas (34,2%), percebe-se que além de o número absoluto de respostas ser alto, o percentual relativo também representa um número importante.

Em termos conceituais, podem existir outras variáveis relacionadas com características individuais ou aspectos socioculturais que podem influenciar o sentido do trabalho e não estão sendo consideradas neste estudo. Pode-se, também, dizer que a opção pela não utilização do modelo MOW de forma integral, poderia gerar uma limitação.

6.6 Tratamento e Análise dos dados.

O maior recurso utilizado para a análise dos dados é a estatística, mais especificamente a análise multivariada de dados, tendo em vista que as variáveis são aleatórias e inter-relacionadas e o objetivo é medir, explicar e prever o grau de relação entre estas (HAIR *et al*, 2009).

Em alguns casos, ainda, há a triangulação metodológica, devido à utilização de métodos quantitativos e qualitativos para a análise dos dados.

É realizado um tratamento geral dos dados e a análise de cada pergunta formulada para a pesquisa. Com os dados coletados, existe a possibilidade da exploração, combinação e uso de mais de uma técnica de análise multivariada, respeitando-se as restrições de cada técnica (tipos de escalas, número de casos, números de variáveis) (FÁVERO *et al*, 2007; HAIR *et al*, 2009).

Os dados oriundos de entrevistas e grupos focais são registrados e transcritos pela pesquisadora para posterior análise. Os questionários respondidos são armazenados pelo software eletrônico, SurveyMonkey (www.surveymonkey.com). Este aplicativo já realiza uma primeira análise exploratória dos dados (frequências, localização (moda) e dispersão) e monta uma base a ser tratada pelo SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 19, como sugere Selltiz *et al* (2005).

As questões abertas dos questionários são analisadas por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Buscam-se categorias para sentido e não sentido do trabalho para se contrapor com os aspectos da função, objetivos e resultados esperados (variáveis do modelo conceitual). As perguntas sobre função e organização ideal, analisadas da mesma forma, visam, também, reforçar ou compor com o modelo conceitual.

As entrevistas também trazem reforços à confirmação ou não das perguntas abertas e variáveis dos questionários, obviamente no sentido de triangular dados, mas não de confirmá-los.

De forma esquemática, as técnicas utilizadas no presente estudo estão inseridas no Quadro 19 de acordo com Siegel (1957; 1979), Hoel (1981), Bardin (2006), Pestana e Gagueiro (2008), Fávero *et al* (2009), Hair *et al* (2009) e Martins e Theóphilo (2009).

Quadro 19: técnicas para tratamento e análise de dados.

TÉCNICA	OBJETIVO	RECURSO
estatística descritiva	descrever, resumir e interpretar os dados referentes a amostra	univariada: medidas de posição ou de dispersão (frequência, percentual, gráfico de coluna, valores máximos e mínimos, moda, mediana, média, desvio-padrão, coeficiente de variação) dependendo da característica da variável em questão (nominal, ordinal ou intervalar) bivariada: coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> para medir a intensidade de relações entre variáveis ordinais com assimetria de distribuição.
estatística inferencial	tirar conclusões das evidências fornecidas pela amostra para a população. Inclui sempre a hipótese nula, a hipótese alternativa, o nível de significância e o nível descritivo do teste	Testes não paramétricos (níveis de mensuração ordinal ou nominal, livres de distribuição): <u>Qui-quadrado:</u> prova para determinar a significância de 2 grupos independentes em relação à frequência de uma variável nominal; <u>Kolmogorov-Smirnov:</u> para a amostra (prova de adesão para distribuição normal) <u>teste de Friedman:</u> comparação de 3 ou mais condições de emparelhamento para diferença de preferência.
análise multivariada	estudar de forma simultânea um conjunto de variáveis e suas relações	<u>Análise de Cluster:</u> de forma exploratória proporciona a classificação de respondentes em diferentes grupos, cada um dos quais deve ter homogeneidade entre os elementos do grupo e heterogeneidade entre os grupos, segundo um conjunto de características (variáveis). <u>Análise de Correspondência Binária:</u> descrever a relação entre dois conjuntos de variáveis nominais num gráfico bidimensional. Este recurso foi utilizado suportando a análise de cluster. <u>Análise Fatorial:</u> identificar interações entre muitas variáveis, condensando as informações/variáveis originais em um conjunto menor de variáveis (fatores) que representam combinações lineares das variáveis originais. <u>Regressão Logística:</u> criação de um modelo em que diversas variáveis são utilizadas para a previsão de uma variável dependente binária. <u>Regressão Linear:</u> descrever a relação entre variáveis, no caso, a projeção de uma em função de outras.
análise de conteúdo	descrever ou inferir sobre o conteúdo da mensagem	descrever para analisar as mensagens orais vindas das entrevistas e grupos focais de acordo com a homogeneidade, objetividade, adequação ou exatidão. analisar as frequências para categorizar as mensagens escritas

Fonte: elaborado pela autora.

Existe uma divergência entre os autores se o teste de Kolmogorov-Smirnov é paramétrico ou não paramétrico em função de seu objetivo. Foi feita aqui, a opção pela postura de Siegel (1979) e Pestana e Gageiro (2005).

Todas as provas estatísticas foram realizadas ao nível de 5% de significância (α). A escolha deste percentual de significância representa um bom balanço entre as possibilidades de erros dos Tipos I e II, isto é, rejeitar a hipótese nula se ela é verdadeira ou não rejeitar a hipótese nula quando, de fato, ela é falsa (DANCEY & REIDY, 2006).

Pela forma como foi construído o questionário e pelas funcionalidades utilizadas da plataforma eletrônica para a disponibilização do mesmo, não houve *outliers*, isto é, todos os

casos foram considerados válidos uma vez que as respostas estão contidas nas escalas e foram fornecidas da forma esperada. (DANCEY & REIDY, 2006). O que apareceu foram quatro casos com dados *missing* no preenchimento do campo “Organização”: três respondentes não preencheram e um respondeu “operações” que poderia ser uma área relativa a qualquer das quatro empresas. A decisão de pesquisa foi utilizar os 291 casos quando a variável “Organização” não interferisse e trabalhar com 287 casos quando esta variável interferisse. Vale ressaltar que a proporção de casos com dados *missing* é de 1,4% da amostra e não contribuem para enviesar os resultados (PESTANA & GAGEIRO, 2008). O quadro 20 demonstra o perfil da amostra, segmentado por Organização:

Quadro 20: Perfil da amostra de pesquisa

	População	% população	Amostra	amostra/população	% amostra	% válidos
Ipiranga	286	33,6	94	32,9	32,3	32,8
Oxiten	146	17,1	52	35,6	17,9	18,1
Ultracargo	88	10,3	24	27,3	8,2	8,4
Ultragaz	279	32,7	93	33,3	32,0	32,4
centro corporativo	53	6,2	24	45,3	8,2	8,4
TOTAL	852	100,0	287		98,6	100,0
sem resposta			4		1,4	
TOTAL	852		291	34,2	100,0	

Fonte: elaborado pela autora

Pelo Quadro 20 percebe-se que a participação das empresas na população não é igual, mas que, com exceção do centro corporativo, a percentagem de respondentes em cada empresa se manteve perto da média geral (34,2%). Este é o fato que altera, um pouco, a distribuição de participação de cada empresa na amostra total.

Com relação aos grupos focais, a composição realizada por amostragem sistemática sobre a população não levava em conta se o potencial participante tinha preenchido o questionário eletrônico ou não, dada, inclusive, a impossibilidade de se obter essa informação pela forma de construção da plataforma de pesquisa e do questionário. Os grupos acabaram acontecendo com a formação mostrada no Quadro 21, incluindo mais 19 pessoas à pesquisa, mesmo que a participação se restrinja ao âmbito qualitativo.

Quadro 21: Formação dos grupos focais.

		Participantes	só grupo
Ipiranga	(GF4)	11	5
Oxitenó	(GF3)	9	1
Ultracargo	(GF2)	8	4
Ultragaz	(GF5)	10	2
centro corporativo	(GF1)	7	2
Misto	(GF6)	11	5
TOTAL		56	19

Fonte: elaborado pela autora.

7 RESULTADOS E ANÁLISES.

“Sua tarefa é descobrir o seu trabalho e, então, com todo o coração, dedicar-se a ele”.

Buda

Os resultados são apresentados e analisados seguindo a sequência lógica apresentada neste trabalho: primeiro faz-se uma análise de cenário que circunda o contexto atual da pesquisa para depois responder as três perguntas de pesquisa que traduzem o objetivo central do trabalho.

7.1 Desafios e demandas do Ambiente Competitivo.

A Ultrapar é um grupo brasileiro com 75 anos de história e liderança em três mercados de atuação: distribuição de combustíveis com a Ipiranga e a Ultragaz; indústria química com a Oxiteno e armazenagem de graneis líquidos por meio da Ultracargo.

O grupo vem apresentando um desempenho robusto e crescimento sustentável destacando-se por manter posições de liderança nos mercados de atuação, com vantagens competitivas de longo prazo; pelo planejamento e execução consistente da estratégia, pautado pela disciplina na alocação de capital; por incentivar uma cultura voltada ao resultado; por adotar um modelo de governança e alinhamento de interesses como instrumento de crescimento; pela criação de valor e por manter negócios resilientes e alavancados no crescimento da economia (ULTRA, 2012).

A Ultragaz, hoje, é a maior distribuidora de GLP (gás liquefeito de petróleo) do Brasil com 23% de participação no mercado em 2011. É, também, uma das maiores distribuidoras do mundo em termos de volume vendido. Atua com mais de 4,4 mil revendedores independentes e frota própria. Sua história começa em 1937 quando o GLP foi introduzido como gás de cozinha, substituindo alguns dos tradicionais fogões a lenha. Em 1997 a empresa introduz o UltraSystem, sistema de entrega de GLP a granel. Em 2003 adquire a Shell Gás, no Brasil e, em 2011 o negócio de distribuição da Repsol no Brasil consolidando sua posição atual.

A Ipiranga é a segunda maior distribuidora de combustíveis do Brasil com 21% de participação de mercado e atuação por meio de 6,1 mil postos. Sua história também começa em 1937, como parte de outro grupo nacional. A Ipiranga começou como uma distribuidora regional no sul do país e se expandiu para todo o território até ser comprada, em 2007, pela Ultrapar e Petrobrás. As operações do Sul e Sudeste do Brasil ficaram com a Ultrapar que depois adquiriu, em 2009, a Texaco no Brasil, expandindo as operações para todo o território nacional, fortalecida, também, pela aquisição da DNP, em 2010.

A Oxitenó é a maior produtora de óxido de eteno e primeiros derivados da América Latina, grande produtora de especialidades químicas e a única produtora de álcoois graxos e coprodutos na América Latina. Iniciou suas atividades em 1970 com a participação da Ultrapar na formação de um polo petroquímico nacional. Expande-se fortemente em 1997 com a expansão da planta de Camaçari e se torna uma empresa cem por cento da Ultrapar em 2002. A partir de 2003 começa sua expansão internacional, primeiro adquirindo operações no México, depois abrindo escritórios comerciais na Argentina e Estados Unidos, entrando na Venezuela, abrindo novos escritórios comerciais na Bélgica, Colômbia e China e expandindo suas operações produtivas também para Pasadena, nos Estados Unidos.

A Ultracargo é a maior provedora de armazenagem para graneis líquidos do Brasil com sete terminais físicos e capacidade de armazenagem de aproximadamente 664 mil m³. A Ultracargo surge em 1966 como uma empresa especializada no transporte rodoviário e de armazenamento de produtos químicos e petroquímicos por conta de demanda por qualidade e segurança. Em 2008 adquire a União Terminais, marco na história da Ultracargo, transformando-se na maior empresa de armazenagem de graneis líquidos do Brasil. Em 2009 adquire a Puma Storage do Brasil. Em 2010, a Ultracargo vende seus negócios de logística interna, armazenagem de sólidos e transporte rodoviário. Este movimento viabilizou o foco e liderança no segmento de atuação. Mais uma aquisição acontece em 2012, o Temmar, terminal no Maranhão, reforçando sua escala de atuação.

Os dirigentes destas Organizações refletiram sobre os principais desafios das mesmas no cenário atual. Primeiro, de forma espontânea e, depois, suportados pelo modelo de Anthony *et al* considerando o ambiente social e o ambiente da tarefa. As reflexões, sumariadas, estão apresentadas nos Quadros 22 e 23.

Quadro 22: Desafios competitivos das Organizações

Ultrapar				
<ul style="list-style-type: none"> - Manter mesma geração de valor dos últimos 5 anos. - Atrair, reter talentos. - Manter cultura de inovação e sustentabilidade 				
Ipiranga	Oxiteno	Ultracargo	Ultragaz	Centro Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> - Crescer de forma sustentável. - Manter posicionamento de mercado. - Organizar tempo para “gerir” as relações internas e externas. - Estabelecer processo sucessório no nível “C”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar a visão. - Equilibrar os benefícios aos <i>Stakeholders</i>. - Atuar com a multiculturalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter processo de crescimento. - Focar o resultado. - Manter a equipe coesa, motivada e com clareza de propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir pessoas diferentes para competir em um mercado maduro e de commodity. - Buscar relacionamento e inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formar e reter pessoas. - Gerir múltiplas gerações. - Buscas eficiência e eficácia nos processos. - Contribuir com os movimentos estratégicos dos negócios.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 23: Desafios organizacionais amparados pelo modelo de Anthony *et al*

Ultrapar				
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente mais volátil e com menos crescimento. - Mercado de trabalho com mais demanda e menos oferta. - Foco nas classes C e D (que crescem) 				
Ipiranga	Oxiteno	Ultracargo	Ultragaz	Centro Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> - Novos processos regulatórios para o setor. - Forças positivas (econômicas e tecnológicas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Governo com políticas anti-negócio. - Velocidade das mudanças tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novas demandas ambientais (institucionais ou sócio/culturais) 	<ul style="list-style-type: none"> - Forças políticas e institucionais (governo é menor que o mercado, mas regra o jogo). - Necessidade crescente de equilibrar <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfraquecimento de agências reguladoras e dos sindicatos. - Forças positivas (econômicas, mercado e demográfica).

Fonte: elaborado pela autora.

A composição dos dois Quadros mostra alguns temas fundamentais de contexto circundando o grupo de negócios:

- (i) Ênfase no crescimento sustentável, na geração de valor e no resultado, que são características do momento dos negócios e do grupo. O termo crescimento sustentável talvez reflita o que Delfim Netto (2010) aponta sobre o pensamento econômico: a busca do equilíbrio entre a liberdade, a igualdade e a eficácia, que são valores contraditórios, mas devem ser sintetizados no capitalismo. Questões relativas ao ambiente mais volátil e com crescimento menor, somente aparecem quando o modelo de Anthony é apresentado. Mesmo assim, para alguns negócios (especialmente os do segmento varejo) as forças econômicas são positivas,

especialmente pela expansão das classes C e D. A referência a estas classes é feita levando-se em conta a estruturação por renda familiar, como argumentam Souza e Lamounier (2010). A própria descrição da história das empresas reforça uma tendência de aquisições apresentada por SHRM (2011a). Uma única menção foi feita a maior geração de empregos e menor oferta, mas não argumentada pelos negócios.

- (ii) A preocupação com as mudanças tecnológicas aparece de forma focalizada no negócio industrial que demanda atualizações constantes. Este fenômeno não está sendo um desafio para a execução dos trabalhos, mas para a entrada em novos negócios como lojas *on-line* e a implementação de estratégias de relacionamento nos negócios de varejo. Esses temas estão sendo bem endereçados pelos negócios, segundo seus dirigentes. As mudanças tecnológicas aqui podem representar ameaças (negócio industrial) ou oportunidades (negócios de varejo) como reforçam Ulrich (2000) e SHRM (2011a).
- (iii) As forças regulatórias aparecem como uma demanda em todos os negócios, como uma característica do ambiente da tarefa da operação do grupo e não presente somente no ambiente social. Esta questão pode demandar mais conhecimento e articulação por parte dos profissionais e novas competências de relacionamento e parceria que se tornam chave para o sucesso dos negócios.
- (iv) A preocupação com os stakeholders aparece como uma expressão do modelo de governança, isto é, a relação com os acionistas, conselho de administração, fornecedores e a sociedade, também representada pela palavra sustentabilidade. Este termo pode estar sendo usado pela empresa como as pressões equilibradas, as cobranças equilibradas, a sociedade equilibrada e um ambiente equilibrado como sugere Belluzzo (2010).
- (v) As preocupações ou desafios relacionados a pessoas estão alinhados com os três estudos apresentados neste trabalho. Por um lado, a preocupação com talentos, sucessão e aposentadoria trazida por SHRM (2011b) e BCG/WFPMA (2012) e, por outro, o alinhamento das pessoas, a velocidade das mudanças e o modelo e preparo gerencial (não mencionado no quadro), comentado pelos dirigentes na argumentação dos pontos como aponta o estudo DELPHI RH (2010) e BCG/WFPMA (2012).
- (vi) Questões demográficas, relativas à diminuição do emprego ou a estratégias de terceirização parecem não fazer parte dos desafios das empresas. A presença de múltiplas gerações no trabalho somente foi abordada por um dos dirigentes como uma complexidade de gestão e outro dirigente, argumentado sobre o perfil dos profissionais abordou pontos como o “comunitarismo” e a individualidade de Bauman (2000) para descrever o perfil profissional atual.

Apesar de estar apresentando crescimento e resultados, o conjunto das empresas parece estar percebendo e enfrentando um cenário complexo, com demandas regulatórias específicas do setor e outras demandas refletidas por pesquisadores e apontadas neste estudo, muitas delas relativas às pessoas.

Após a análise do ambiente, os dirigentes foram incentivados a refletir sobre quais estratégias estabeleciam para o enfrentamento das demandas e como estas estratégias eram definidas e implementadas. Os Quadros 24 e 25 abordam essas questões.

Quadro 24: Estratégias para o enfrentamento do cenário e dos desafios.

Ultrapar				
<ul style="list-style-type: none"> - Acelerar os investimentos. - Estabelecer uma remuneração equilibrada e alinhada ao mercado e oferecer desafios aos profissionais - Estabelecer políticas e cobranças para o processo de Sustentabilidade 				
Ipiranga	Oxiten	Ultracargo	Ultragaz	Centro Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> - Manter o foco na diferenciação. - Perseguir implementação eficiente. - Oferecer ao mercado ao menos uma inovação por ano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter foco no mercado. - Crescer via aquisições. - Trabalhar a imagem da empresa. - Desenvolver as pessoas, especialmente equipe gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a abrangência geográfica. - Reforçar os aspectos de diferenciação: confiabilidade, agilidade, flexibilidade no atendimento. - Diversificar o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar a diferenciação nos dois canais (empresarial e domiciliar). - Implementar os projetos para atingir a visão de 4 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Movimentar pessoas. - Desenvolver pessoas. - Fortalecer uma cultura de resultado pautada pelo exemplo. - Reforçar o conhecimento sobre os negócios.

Fonte: elaborado pela autora.

Quadro 25: Definição e implementação estratégica.

Ultrapar				
<ul style="list-style-type: none"> - Negócios apresentam estratégias que são aprovadas pelo Conselho de Administração. - Antes da reunião com o CA, existem várias rodadas de aprimoramento de foco e conteúdo. 				
Ipiranga	Oxiten	Ultracargo	Ultragaz	Centro Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bottom-up</i> a partir do grupo gerencial segundo processo estruturado. - Decisão compartilhada na diretoria. - Comunicação extensa em Convenção de Negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão com grupo gerencial. - Preparação na diretoria. - Aprovação no CA. - Apresentação a equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão no grupo executivo (diretores) - Discussão na Ultrapar. - Apresentação no CA. - Apresentação a equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão no grupo executivo (diretores) - Discussão na Ultrapar. - Apresentação a gestão. - Treinamento se necessário. - “alguns podem ficar pelo caminho”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção conjunta de visão e direção com grupo gerencial. - Apresentação a Ultrapar.

Fonte: elaborado pela autora.

A discussão sobre estratégia trouxe reflexões importantes. Estas são menos relacionadas ao posicionamento estratégico (como as estratégias genéricas de Porter (1985)), mas, mais ligadas ao processo de implementação estratégica.

Observa-se que as estratégias mencionadas tendem a responder a uma demanda do mercado ou ao posicionamento da empresa. Quando perguntados especificamente sobre estratégias com relação à gestão de pessoas, os dirigentes não incluíram novos itens, sendo os itens mencionados no Quadro 24, explicitados espontaneamente pelos dirigentes das empresas.

A definição e implementação estratégica parece ser um processo colaborativo, mesmo que não extenso a toda a empresa. A preocupação com a implementação está mencionada explicitamente por um dirigente como uma estratégia, reforçando o posicionamento de Pfeffer (1998) que argumenta que a criação de valor está ligada mais a implementação do que a definição estratégica. Vale reforçar, também, o foco no cliente na argumentação da maioria dos dirigentes e a preocupação com a existência e o desenvolvimento das competências internas, reforçando o pensamento apresentado por Gilbert *et al* (2008).

Assim, pode-se verificar que o cenário competitivo no qual as empresas estão inseridas apresenta, praticamente, o mesmo conjunto de demandas discutido inicialmente por esse trabalho. O papel das pessoas, especialmente os profissionais de gestão, é crítico e fundamental para o sucesso organizacional, desde que as organizações também arquitetem e se preocupem com a gestão do fator humano.

7.2 Os respondentes – características.

Quando solicitado o acesso a todo o grupo de gestores das empresas para suas respectivas áreas de Recursos Humanos, também foi solicitado o nível de escolaridade da população. Este dado poderia ser requisitado aos respondentes, mas por se tratar de um grupo de gestão, poder-se-ia haver um viés na resposta, em caso de uma informação considerada não adequada por parte destes. Com relação à população, o grau de escolaridade encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1: Grau de escolaridade da população dos gestores.

	População	% população	
Mestrado e Doutorado	37	4,3	} 89,1%
Especialização	434	50,9	
Ensino Superior	288	33,8	
Superior Incompleto	93	10,9	
TOTAL	852	100,0	

Fonte: elaborado pela autora.

Como a grande maioria das pessoas tem nível superior completo e acima, a característica não foi considerada uma característica diferenciadora a ser considerada para a amostra e não foi perguntada aos respondentes da pesquisa.

Com relação ao gênero, a maioria dos respondentes à pesquisa é do sexo masculino (73,2%). Quando o dado foi apresentado aos grupos focais, este não causou estranheza. Participantes dos grupos GF2, GF4 e GF5 argumentaram que isto é um retrato do grupo e das empresas, nas quais a maioria dos empregados é do gênero masculino (decorrência do segmento de atividade) e também nas posições-chave a presença das mulheres ainda é pequena. Alguns participantes argumentaram que esta presença está aumentando.

Com relação à idade, a amostra se comporta conforme o exposto na Tabela 2. Apesar de pequeno, existe um grupo de profissionais jovens em posição de gestão. Os grupos GF1, GF3 e GF5 não se surpreendem argumentando que isto é uma consequência dos programas de estágio e *trainee*, isto é, remanescentes dos programas ingressam cedo em posições de gestão. Percebe-se a existência de múltiplas gerações na gestão das empresas.

Tabela 2: Distribuição dos respondentes segundo idade.

	frequencia	%
20 a 30 anos	21	7,2
31 a 40 anos	104	35,7
41 a 50 anos	121	41,6
mais de 50 anos	45	15,5
TOTAL	291	100,0

Fonte: elaborado pela autora

Com relação ao tempo na função, percebe-se uma distribuição bem balanceada entre as categorias definidas (Tabela 3), sendo que quase metade da amostra (48,4%) tem até três anos na posição atual. Este fato pode significar alta mobilidade interna ou alta rotatividade externa de pessoas. Quando da apresentação deste dado nos grupos focais, o mesmo foi percebido por quase todos os grupos como alta mobilidade interna em decorrência de mudanças organizacionais (crescimento ou mudança da estrutura organizacional e alguns processos sucessórios) e um grupo (GF2) discutiu a ocorrência de alta rotatividade externa. Esta característica da amostra vem a reforçar alguns temas levantados pelos dirigentes como a necessidade de alinhamento e direcionamento do grupo de gestores, tendência também percebida nas pesquisas DELPHI RH (2010) e BCG/WFPMA (2012).

Tabela 3: Distribuição dos respondentes segundo tempo na função.

	frequencia	%
menos de 1 ano	60	20,6
1 a 3 anos	81	27,8
3 a 5 anos	49	16,8
5 a 10 anos	54	18,6
mais de 10 anos	47	16,2
TOTAL	291	100,0

Fonte: elaborado pela autora

A distribuição da amostra por empresa já foi apresentada no Quadro 20. Trata-se, portanto, de uma amostra interessante com diversidade de Organização, idade e tempo na função. Somente observa-se alta concentração do gênero masculino. A diversidade da amostra viabiliza mais reflexão nas respostas das perguntas de pesquisa.

7.3 Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?

Assim como tratado no modelo MOW, este estudo analisa cada uma das quatro variáveis relativas ao modelo, antes de observar a percepção completa dos respondentes sobre o sentido do trabalho.

O processo de análise utiliza o tratamento das variáveis, as percepções dos participantes dos grupos focais e a triangulação com a teoria, onde faz sentido. O objetivo é sempre pautar uma conclusão sobre cada dimensão e depois refletir sobre o todo, seguindo sempre esta estratégia de análise.

7.3.1 Centralidade.

A centralidade refere-se ao grau de importância que o trabalho tem na vida das pessoas, de forma relativa ou absoluta.

Em termos de centralidade relativa, a Tabela 4 mostra o posicionamento dos respondentes.

Tabela 4: Centralidade relativa do trabalho

	família	trabalho	lazer (hobbies, esporte, relações e contato com amigos, atividades de recreação).	espiritualidade	comunidade (atividades voluntárias, políticas ou sindicais).
n Validos	291	291	290	279	274
n Missing	0	0	1	12	17
Média	34,1	32,1	15,4	11,8	7,6
Mediana	30	30	15	10	5
Moda	30	30	20	10	10
mínimo	10	5	0	0	0
máximo	60	80	40	50	20
Desvio- Padrão	10,4	13,1	6,6	7,9	5,3
Coeficiente de Variação	30%	41%	43%	68%	69%

Fonte: elaborado pela autora

De forma geral, a amostra define a família e o trabalho como áreas de maior importância na vida, seguida de lazer, espiritualidade e comunidade (observando-se as médias das respostas). Por um lado, o grau de importância atribuída à família é, relativamente, mais homogêneo; por outro lado, espiritualidade e comunidade são áreas com maior dispersão relativa. Estes achados estão de acordo com os estudos de Cabral (2011) que, quando relativiza o trabalho, percebe um crescimento da importância dada à família.

Os grupos focais validaram os graus de importância resultantes e ainda ponderaram com algumas reflexões: GF5 argumenta que a pontuação reflete o mundo moderno, no qual existem múltiplos focos e múltiplas variáveis a serem atendidas por todos; GF3 argumenta que o resultado pode ser decorrência da entrada mais intensa da mulher no mercado de trabalho, que acaba por mudar a dinâmica da vida para todos os gêneros; GF2 argumenta uma relação de dependência e interdependência entre estas áreas, em geral, na vida; GF1, com uma postura mais crítica, coloca que o exposto é a realidade, embora talvez não a postura mais correta a responder, na qual a comunidade deveria ter um peso maior, comparativamente. Enfim, todos os grupos (GF1 a GF6) concluem que o importante é ser feliz, mas sem muita explicação.

Embora a questão da felicidade fuja ao objetivo da pesquisa, o fato de ser levantada por todos os grupos, induz a uma reflexão. Talvez os grupos refletissem sobre o que traz Giannetti (2005), a confluência de uma dimensão objetiva (condições de vida registradas por indicadores numéricos – ex: saúde, moradia, renda,...) e outra dimensão subjetiva (aquilo que

passa na mente de forma espontânea enquanto se vive e volta e meia ocupa a atenção consciente em alguns momentos de reflexão ou sentimento). Assim sendo, eles estariam falando de equilíbrio entre áreas e uma busca pelo bem-estar. A centralidade absoluta do trabalho é tratada na Figura 15 e na Tabela 5.

Figura 15: Relação de envolvimento da pessoa com o trabalho

LEGENDA

- 1 pessoa totalmente separada do trabalho
- 3 relativo equilíbrio entre a pessoa e o trabalho
- 5 total envolvimento entre a pessoa e o trabalho

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 5: Centralidade absoluta

LEGENDA:

- q4.1 Mesmo que eu ganhasse uma boa quantia na loteria, eu continuaria trabalhando em algum lugar.
- q4.2 Eu rapidamente ficaria entediado(a) se não tivesse um trabalho para realizar.
- q4.3 As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o trabalho.
- q4.4 Eu sou pessoalmente muito envolvido(a) com o trabalho.

Fonte: elaborado pela autora

Observa-se, na Figura 15, que nenhum gestor da amostra se percebe totalmente separado do trabalho, enquanto a grande maioria (81,5%) se vê em posição de equilíbrio e grande envolvimento com o mesmo. Uma pequena parcela do grupo se vê totalmente envolvida com o trabalho. Os participantes dos grupos focais (GF3 e GF5) chegaram a argumentar que as respostas 5 (Figura 15) deveriam ser de respondentes de menor faixa etária. Verificando os dados, percebe-se que não há interferência de idade na resposta e sim, um equilíbrio entre todas as faixas etárias quando se observam as curvas. Este achado pode reforçar o posicionamento de Clark (1986) que atenta para o alto CLI para profissionais de posição sênior.

Da mesma forma, para todas as afirmações que se referem somente ao trabalho o envolvimento é alto. Na afirmação que pondera o trabalho “as coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o trabalho” as respostas não seguem o mesmo padrão. Inclusive, participantes de dois grupos focais (GF4 e GF5) utilizaram o mesmo exemplo para argumentar o ponto: “ninguém comemora aniversário de trabalho, mas sim aniversário de casamento e de filho”.

Em seu estudo de 1987, Ruiz-Quintanilla e Claes (2000) concluíram que aproximadamente 90% dos indivíduos tinham uma moderada a alta centralidade com o trabalho. Naquele momento, chegaram a inferir que o país onde se vive; a qualidade do trabalho ou o nível educacional pode interferir na intensidade da centralidade.

Para esta amostra, conclui-se que a centralidade do trabalho é alta, mas quando o trabalho é comparado com a família, este se mostra em situação de maior equilíbrio. Assim, pode-se dizer que o equilíbrio existe, mas o envolvimento do indivíduo com o trabalho é alto. Participantes de alguns dos grupos focais chegaram a argumentar sobre o profissional brasileiro e sua relação com o trabalho, isto é, uma percepção de alto envolvimento quando comparada com outras culturas (percepção somente comentada e não justificada pelos participantes). O achado sobre centralidade reflete a percepção contemporânea sobre o trabalho de Dejours (2009).

7.3.2 Resultados Válidos.

Por meio da variável “resultados válidos” investigam-se os resultados obtidos ou perseguidos, explorando as razões se para trabalhar. A Tabela 6 reflete a percepção dos respondentes.

Descritivamente, de acordo com as médias nas respostas, percebem-se dois grupos de resultados. O primeiro deles, com médias mais elevadas, próximas de 25, composto por “o trabalho me proporciona a renda que eu preciso” e “trabalho é em si uma atividade interessante e que me satisfaz”. Apesar da alta dispersão nas respostas, em todos os grupos focais, os participantes ao observarem este grupo de resultados, concordaram com a separação destas duas afirmações das demais. Inclusive, no início dos trabalhos dos grupos focais, como atividade de aquecimento ao tema, era perguntado o que é trabalho, uma vez que o objetivo era refletir sobre o sentido do trabalho. Na total maioria dos grupos, as expressões “uma atividade que me traz renda ou remuneração” e “uma atividade que satisfaz, transforma, me realiza, me dá prazer” apareceram de forma explícita como os primeiros pontos.

Tabela 6: Resultados válidos

	O trabalho me proporciona a renda que eu preciso	O trabalho em si é uma atividade interessante e que me satisfaz.	O trabalho permite que eu tenha contatos interessantes com outras pessoas	O trabalho é uma forma útil de servir a sociedade	O trabalho me proporciona status e prestígio	O trabalho me mantém ocupado
n Validos	291	289	283	282	281	274
n Missing	0	2	8	9	10	17
Média	25,3	24,9	15,9	15,2	12,4	8,4
Mediana	25	23	15	15	10	10
Moda	20 e 30	20	20	10	10	10
mínimo	5	0	0	0	0	0
máximo	70	80	40	50	40	40
Desvio-Padrão	12,0	11,9	6,6	8,1	7,9	6,2
Coeficiente de Variação	47%	48%	41%	54%	64%	74%

Fonte: elaborado pela autora

Vale observar que renda é um resultado econômico e atividade interessante é um resultado expressivo, segundo Ruiz-Quintanilha e Claes (2000) e Carochinho (2009). Verificando-se os dados *missing*, os valores máximo e mínimo e a argumentação dos participantes dos grupos focais não se conseguem separar estas razões, como se o resultado expressivo andasse lado a lado com o resultado econômico.

Com relação as quatro demais possibilidades, três dos grupos focais (GF1, GF2 e GF4) argumentaram que “status e prestígio” não teve priorização porque pode ter sido percebido pelos respondentes como algo politicamente incorreto para ser mencionado, afinal, para os

participantes dos grupos, este perfil de respondentes deveria dar importância relativa maior a este tema. O que os participantes dos grupos refletem é sobre desejabilidade social (OLIVEIRA, 2004), isto é, quando ao responder um questionário as pessoas optam pelas respostas mais socialmente aceitas ou consideradas “corretas”.

Com uma lógica oposta, foi abordada pelos participantes dos grupos focais (GF3 e GF6) a razão “o trabalho ser uma forma útil de servir a sociedade”. Esta expressão deveria, se as respostas se prendessem a uma postura politicamente correta, ter sido mais priorizada. Se não foi, a percepção dos participantes dos grupos é de que as pessoas tiveram uma postura honesta no processo de preenchimento da pesquisa, não se preocupando em dar a resposta correta ou esperada como correta.

Assim, segundo esta amostra os principais resultados perseguidos são renda, atividade interessante e satisfação; seria uma forma expressiva de se atingir um fim. Este achado está alinhado com a definição de trabalho utilizada neste estudo composta por duas visões: “sequência de experiências da vida profissional de uma pessoa ao longo do tempo” e “um propósito com empenho de energia, executado por meio de uma série de atividades coordenadas com o objetivo da produção de algo útil”.

7.3.3 Objetivos e Preferências.

Os objetivos e preferências levam em conta a preferência relativa das pessoas com respeito a valores (humanos e laborais (intrínsecos ou extrínsecos)). Para simplificação das análises o termo “valores laborais”, somente, é utilizado a partir daqui, uma vez que alguns valores humanos terminais como realização, segurança e reconhecimento (ROKEACH, 1973) são, no modelo, entendidos como valores laborais intrínsecos.

A análise dessas preferências levou em conta a ordenação de dezesseis valores. A verificação da ordenação das expressões foi feita por meio da prova de *Friedman* (PESTANA & GAGEIRO, 2008). Com $\chi^2 = 1241$, $p = 0,000$, foi possível rejeitar a hipótese de que todas as expressões são igualmente importantes. Ou seja, a ordenação das expressões não pode ser considerada aleatória.

Ainda, por meio de comparações múltiplas, foi possível distinguir expressões mais importantes e menos relevantes: quando a diferença for maior que $dms = 393,49$ (diferença mínima significativa) as expressões diferem em termos de importância.

O Quadro 26 apresenta o grau de importância dos valores. Ao lado das expressões podem-se observar as letras A, B, C, D e E. Letras iguais significam valores com o mesmo grau de importância. O número que aparece a esquerda da expressão reflete a ordem de apresentação da afirmação no questionário.

O grupo A traz novamente o trabalho interessante e o salário (valores laborais) e dois novos: aprendizado e reconhecimento. O peso deste grupo A está mais em valores intrínsecos do que extrínsecos.

Praticamente a mesma coisa acontece com o grupo B, no qual o tema benefícios aparece e pode ser interpretado com um complemento ao tema salário. Os itens relacionados a valores extrínsecos, com exceção de remuneração, foram para a parte baixa da lista (grupos D e E) podendo significar que, para este público, os valores intrínsecos são mais importantes.

Quadro 26: Objetivos e Preferências em ordem de importância

Expressões	Total	
6 Um trabalho INTERESSANTE (que você realmente goste de fazer)	1259	A
9 Um bom SALÁRIO	1539	A
1 Muita oportunidade de APRENDIZADO	1589	A
16 RECONHECIMENTO por realizar um bom trabalho	1647	A
3 Boas oportunidade de crescimento e PROMOÇÃO	2035	B
2 Boas relações INTERPESSOAIS com colegas de trabalho	2233	B C
12 Bons BENEFÍCIOS	2342	B C
14 Boa relação PROFISSIONAL com superiores	2377	B C
11 Muita AUTONOMIA (decisão sobre como e o que fazer)	2411	B C
8 Um bom ALINHAMENTO entre os requisitos da função e suas habilidades e competências	2486	C
10 Boas CONDIÇÕES de trabalho (barulho, limpeza, ruído,...)	3018	D
15 Uma posição INFLUENTE na Organização	3166	D
5 Muita VARIEDADE de atividade	3206	D
7 SEGURANÇA no emprego	3224	D E
13 Contribuição para a SOCIEDADE por meio do seu trabalho	3439	E
4 CONVENIÊNCIA no horário de trabalho	3605	E

Fonte: elaborado pela autora

Uma forma interessante de visualizar as preferências pode ser a mesma como Ruiz-Quintanilla e Claes (2000) analisam o tema, no formato visual, como verificado na Figura 16.

O desenho é criado a partir das diferenças relativas entre as prioridades e facilita a visualização das escolhas. Percebe-se uma tendência a valorizar os objetivos expressivos (valores laborais intrínsecos) do lado direito da figura. Os participantes dos grupos focais fizeram algumas ponderações quando apresentados aos resultados: certa surpresa com a posição relativa de autonomia (esperava-se este item como maior importância relativa); a variedade para muitos foi substituída por trabalho interessante, isto é, o trabalho interessante incluiu a variedade de atividades; reforçada a premissa sobre a contribuição para a sociedade (é o correto, mas não é o real) e muita reflexão sobre o processo atual de trabalho, o uso da tecnologia e as condições de trabalho das grandes cidades que não permitem mais conveniência no horário de trabalho.

Figura 16 – Valores Laborais Intrínsecos e Extrínsecos.

Fonte: elaborado pela autora baseado em Ruiz-Quintanilla, S. A.; CLAES, R. (2000) MOW Research Programs. In: **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth** vol 4. databases for the study of entrepreneurship. New York: Elsevier Science Inc.

Para esta amostra, ficou premente o foco cognitivo das pessoas e novamente a interdependência de preferências (salário relacionado a vários fatores intrínsecos).

7.3.4 Identidade com o Trabalho.

A variável identidade com o trabalho aborda diferentes interpretações e noções do trabalho. Ruiz-Quintanilla e England (1994) dividem os catorze itens que ajudam na identificação do trabalho em quatro critérios distintos: itens de responsabilidade e de troca (RT); itens de contribuição social (CS); itens que representam restrições ao desempenho no trabalho (RE) e itens estressores (ES). A Tabela 7 demonstra o posicionamento dos respondentes bem como a classificação dos itens sugerida pelos autores.

Tabela 7: Identidade com o trabalho - expressões

Fonte: elaborado pela autora

LEGENDA:

- q6.09 agrega valor a alguma coisa ou alguém (CS).
- q6.11 eu recebo salário por isso (RT).
- q6.12 eu tenho que prestar contas pelo seu resultado (RT).
- q6.06 por meio dela, eu desenvolvo sentido de pertencimento a alguma organização (CS).
- q6.14 outros se beneficiam com isso (CS)
- q6.07 é mentalmente exigente (RT).
- q6.04 pertence às minhas atividades diárias (RT).
- q6.05 eu realizo para contribuir para a sociedade (CS)
- q6.13 eu sou obrigado(a) a realizar (ES)
- q6.08 eu realizo em determinado período (exemplo das 9às 6) (RE)
- q6.01 eu realizo em um local de trabalho (RE)
- q6.02 alguém me diz o que fazer (ES)
- q6.03 é fisicamente exigente (RE)
- q6.10 não é prazerosa (ES)

Descritivamente, de acordo com o percentual de concordância com as expressões, nota-se que existem quatro patamares de grupamentos de itens. Vale analisar como se classificam esses patamares.

O primeiro patamar (quatro primeiras expressões) mescla responsabilidade e troca com contribuição social, representando uma identificação positiva com o trabalho. O segundo patamar (mais quatro expressões), mesmo que com outros atributos, representa novamente uma identificação positiva com o trabalho, com itens de contribuição social e responsabilidade e troca mútua. Os itens restritores estão mais presentes no terceiro patamar e os itens estressores no último patamar. Essa distribuição denota que os respondentes não tem uma visão negativa do trabalho, de forma descritiva.

A percepção da amostra está alinhada aos estudos dos autores realizados entre 1982 e 1991 que denotam percepções diferentes de acordo com países, mas sempre tendendo a uma visão positiva do trabalho ligada à contribuição social e à responsabilidade e troca: mais de contribuição social nos países orientais e mais de responsabilidade e troca nos países ocidentais. Também, como argumentam Dourado *et al* (2009), por um viés econômico, na sociedade atual, o trabalho não pode ser negativo.

7.3.5 Sentido do Trabalho

Antes da verificação sobre a definição de sentido de trabalho por meio pela integração das variáveis, vale analisar o que os respondentes espontaneamente disseram sobre o que é trabalho com sentido e trabalho sem sentido. Esta abordagem auxilia na obtenção de argumentos não presentes na literatura e, portanto, não considerados no modelo. Dos 291 respondentes dos questionários, 289 (99,3%) completaram as frases “O trabalho tem sentido se...” e “O trabalho não tem sentido se...” presentes no questionário eletrônico.

Por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006) foram listadas todas as palavras presentes nas frases, Estas foram contadas em termos de frequência de ocorrência, reunidas por serem sinônimos, agrupadas por categorias e priorizadas por ordem decrescente de frequência para facilitar a análise.

Os quadros 27 e 28 demonstram os resultados obtidos para cada uma das sentenças (resultado já priorizado) bem como as nuvens fornecidas pela plataforma de administração do questionário *SurveyMonkey*. No Apêndice 7 (págs. 215 e 216) pode-se verificar o modelo integral de suporte à análise de conteúdo. Primeiro cada sentença é analisada separadamente, e, depois, é realizada uma comparação dos significados das mesmas.

A análise das categorias permite a identificação de três ênfases. Uma está relacionada à contribuição externa do trabalho (1, 4 e 9); outra está relacionada à contribuição do trabalho para o próprio indivíduo (1, 3, 7 e 10) e a terceira está relacionada à própria forma de execução do trabalho (2,5, 6 e 8). Estas categorias reforçam as variáveis “objetivos e preferências” e “identidade com o trabalho”.

Quadro 27: O trabalho tem sentido se...

<i>O trabalho tem sentido se...</i>	freqüência	%
1 AGREGA VALOR para si, organização e sociedade	70	14,3
2 é PRAZEROSO	65	13,3
3 traz REALIZACAO pessoal, profissional ou familiar	36	7,4
4 gera RESULTADO para a Organização	34	7,0
5 é RECONHECIDO	32	6,5
6 é REMUNERADO PROPORCIONALMENTE	28	5,7
7 contribui para o DESENVOLVIMENTO PESSOAL	26	5,3
8 traz SATISFACAO	25	5,1
9 proporciona o DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DA SOCIEDADE	18	3,7
10 proporciona o APRENDIZADO e aumento de CONHECIMENTO	18	3,7
	352	

número total de contribuições = 489

Agrega	Alguém	Atingir Uma	Bem	Clientes	Crescimento	Pessoal e
Profissional	Desenvolvimento	Empregador	Estiver	Expectativas	Faz	Feito
em	Houver	Objetivo	Oportunidade de Crescimento	Pessoas	Prazer	Prazeroso
Pelos Superiores	Resultados	Satisfaz Seu	Traz	Trouxer	Satisfação	Vida
					Realizado	Reconhecido

Fonte: elaborado pela autora

A categoria 11 não apresentada no quadro 26 com frequência 3% está representada por “... é realizado com DEDICAÇÃO, DETERMINAÇÃO e RESPONSABILIDADE” e chega a surpreender por colocar o profissional como protagonista na busca pelo sentido, exercendo valores instrumentais (ROKEACH, 1973). Entre os modelos de políticas e práticas voltadas ao capital humano, Spreitzer e Porath (2012) foram autores que também incluíram o profissional como protagonista da relação com a organização. Esta correspondência na percepção dos papéis pode mostrar maturidade do grupo de gestores com relação ao seu papel organizacional.

Os participantes dos grupos focais GF1, GF2 e GF5, quando apresentados aos resultados, argumentaram que a categoria 1 resume o sentido do trabalho e pode até traduzir todas as

demais categorias. Houve certa surpresa com o prazer aparecendo com mais intensidade que a remuneração (GF6) e também com a presença de muitas categorias ligadas à Organização, o que poderia ser traduzido como um desvio de foco por parte do profissional ao responder a frase. Duas perguntas feitas pelos participantes do grupo foram: afinal para quem é o trabalho? Será que existe certa inversão de valores por conta do envolvimento do indivíduo com determinada organização?

Quadro 28: O trabalho não tem sentido se...

<i>O trabalho não tem sentido se...</i>	frequencia	%
1 não AGREGA VALOR para si, a organização ou a sociedade	52	13,5
2 não é PRAZEROSO, só realizado por obrigação	48	12,4
3 for realizado sem DEDICAÇÃO e COMPROMETIMENTO	30	7,8
4 gera DESCONFORTO físico ou emocional	23	6,0
5 não gerar RESULTADO	19	4,9
6 não tem OBJETIVO	18	4,7
7 não é bem REMUNERADO	18	4,7
8 não é RECONHECIDO	17	4,4
9 não gera PERSPECTIVA, CRESCIMENTO ou DESENVOLVIMENTO	16	4,1
10 é só COBRANÇA e um SALÁRIO no fim do período	15	3,9
	256	

número total de contribuições = 386

Desenvolvimento	Dinheiro	Empresa	eu Não	Faz	Faço	Feito	Não	Não Agregar	Não Existe	Não Gera	Não
Houver	Não Puder	Não	Tem	Não	Tiver	Não					
Traz	Obrigação	Pelo	Realizado	Reconhecimento	Resultado	Retorno					
Financeiro	Sociedade	Trabalho	Uma	Vida	Você	Não					

Fonte: elaborado pela autora

De forma geral, as categorias relacionadas a “trabalho não tem sentido se...” são opostas as categorias relacionadas a “trabalho tem sentido se...”. Surgiu, porém, nesta análise uma categoria não incluída, de forma explícita, nas variáveis do modelo: o desconforto físico ou emocional.

Mendes e Tamayo (2001) argumentam que prazer-sofrimento é estudado como um construto dialético no trabalho. Ou o indivíduo vivencia sentimentos de prazer (relacionado à valorização e reconhecimento) ou de desgaste (cansaço, desânimo e descontentamento). A presença da categoria 4, com 6% de frequência, pode estar relacionada a esta questão.

Os participantes dos grupos focais pararam para refletir sobre esta categoria, reconhecendo que as demais representavam a negação das categorias relacionadas a trabalho com sentido. Não houve uma conclusão, mas o excesso de trabalho momentâneo ou reflexo do mundo atual foi percebido como um potencial motivador de desconforto (GF1). Sintomas de *stress* ligados às condições de trabalho podem ser sinônimos para desconforto físico ou emocional (GF4 e GF5) e até o assédio moral apareceu como uma potencial questão a ser verificada (GF4).

Depois do reforço dado pelos gestores a atributos de “objetivos e preferências” e a “identidade com o trabalho” para definir de forma espontânea o que é o trabalho com ou sem sentido, é interessante verificar qual é a definição por meio da integração das variáveis.

A verificação da existência de uma definição única ou múltiplas definições sobre sentido do trabalho foi feita pela análise de *clusters*, um conjunto de técnicas multivariadas cuja finalidade principal é agregar objetos com base nas características que eles possuem (PEREIRA, 2004; HAIR *et al*, 2009). O objetivo foi classificar os respondentes em diferentes grupos, cada um dos quais homogêneos internamente, heterogêneos entre si e mutuamente exclusivos, segundo um conjunto de características (no caso, as variáveis de sentido do trabalho) (FÁVERO *et al*, 2009). Esta é uma técnica exploratória, realizada sem a intervenção do pesquisador e sem considerar previamente propriedades características dos grupos. A análise da qualidade do agrupamento deve ser realizada com o suporte de teoria ou alguma tipologia pré-concebida. Vale ressaltar que a obtenção de um único grupo reforça uma definição única de sentido do trabalho por parte de todos os respondentes.

Para a formação dos *clusters* foram consideradas de forma ativa as variáveis “centralidade”, “resultados válidos” e “identidade com o trabalho”. A variável “objetivos e preferências”, por ser ordinal, foi considerada, *a posteriori*, com outra técnica, como variável caracterizadora dos *clusters*.

O procedimento adotado foi dividir a amostra em três subamostras e com estas utilizar o método de *Ward* (método que busca a cada passo, combinar agregados que minimizem a soma interna de quadrados no conjunto completo de grupamentos separados ou disjuntos) utilizando a medida de dissimilaridade como método de aglomeração (HAIR *et al*, 2009). Este processo serviu para verificar a estabilidade dos agrupamentos. Neste procedimento, de forma exploratória, identificaram-se quatro agrupamentos.

A partir daí, aplicou-se o método não hierárquico aglomerativo *K-means* para ratificação dos agrupamentos. O programa QUICK CLUSTER em SPSS foi utilizado para várias simulações: selecionando aleatoriamente os pontos sementes; com pontos sementes fornecidos pela pesquisadora e assumindo quatro como o número sugerido de *clusters*, seguindo informação fornecida pelo método hierárquico. A solução escolhida foi a de menor total soma dos quadrados dentro dos agrupamentos.

A resposta do SPSS encontra-se no Apêndice 7 (págs. 217 e 218) (frequências finais e ANOVA). De forma específica foram reforçados quatro *clusters* relativos à definição de sentido de trabalho, com os repondentes distribuídos conforme a Tabela 8.

Tabela 8: Clusters de definição de sentido do trabalho.

Number of Cases in each Cluster			
			%
Cluster	1	118	40.5
	2	71	24.4
	3	36	12.4
	4	66	22.7
Valid		291	100.0
Missing		0	

Fonte: elaborado pela autora, suportado pela saída de processamento do SPSS 19.

De acordo com a análise de variância, as seguintes expressões/variáveis não contribuem para a discriminação dos *clusters*:

q1. O trabalho me proporciona a renda que eu preciso;
q1. O trabalho permite que eu tenha contatos interessantes com outras pessoas;
q1. O trabalho é uma forma útil de servir a sociedade;
q1. O trabalho em si é uma atividade interessante e que me satisfaz;	} Razões para Trabalhar
q.2 Lazer (hobbies, esporte, relações e contato com amigos, atividades de recreação);
q2. Comunidade (atividades voluntárias, políticas e sindicais);
q2. Espiritualidade;
q4. Eu rapidamente ficaria entediado (a) se não tivesse um trabalho a realizar.	} Centralidade (relativa e absoluta)

As tabelas com valores das variáveis significativas e os *clusters* encontram-se no Apêndice 7 (págs. 220 a 226)

Os gestores respondentes se agrupam e definem o sentido do trabalho da seguinte forma:

7.3.5.1 Central na Vida

Um grupo de 118 respondentes (40,5% da amostra) entende o trabalho como central na vida. O trabalho é realizado em uma organização, na qual se estabelece um vínculo e uma relação de troca positiva (deve-se prestar contas por processos e resultados, mas é esperado uma agregação de valor mútua; recebe-se, também, salário por isso). O trabalho é importante nas atividades diárias e representa uma atividade mentalmente exigente, mas muito prazerosa. Outros se beneficiam com o produto do trabalho e, eventualmente, a sociedade também. Em termos individuais, o trabalho pode, em alguns momentos, ser mais central do que a família, uma vez que existe um alto envolvimento pessoal com o mesmo. São esperados, como resultado do exercício do trabalho, crescimento e promoção. Fatores restritivos como o horário e o sentimento de obrigação não são percebidos de forma intensa, mas em alguns casos, pode, até, fazer parte do que se considera trabalho. Um indivíduo que define o trabalho como central na vida, algumas vezes percebe que as coisas mais importantes que acontecem estão relacionadas a este e continuaria a trabalhar, mesmo que não precisasse para manter sua sobrevivência.

7.3.5.2 Atividade Regular Remunerada.

Um grupo de 71 respondentes (24,4% da amostra) entende o trabalho como uma atividade regular remunerada, isto é, o trabalho, em um dado momento, é um emprego. O trabalho pertence às atividades diárias, é realizado em um local, em uma empresa, e pode ser fisicamente exigente. Deve-se prestar contas por essa atividade, mas a troca vem em termos de *status* e prestígio; promoções; novas oportunidades e salário. Pode refletir na sociedade, nos outros, mas esse não é o foco principal. É relativamente mais importante do que a família uma vez que as coisas mais importantes para que acontecem na vida envolvem o trabalho. Certas restrições são aceitas como a hierarquia, a sensação de se estar cumprindo uma obrigação e o cumprimento restrito de horário. O prazer faz parte, mas até pode não estar presente. Definitivamente, o trabalho é um meio para a obtenção de outras coisas. Com todas as condições de subsistência resolvidas, um profissional com esta definição de sentido de trabalho pararia de trabalhar. O sentimento geral com relação ao trabalho é de neutralidade, um meio para o atingimento de outros fins.

7.3.5.3 Beneficia os Outros.

Um grupo de 36 respondentes (12,4% da amostra) entende o trabalho como uma atividade que beneficia os outros. As visões centrais de um profissional com esta definição de sentido do trabalho são: uma atividade realizada para contribuir para a sociedade, na qual outras pessoas sempre se beneficiam e de agregação de valor para, pelo menos, uma parte. Para este profissional, o trabalho não significa *status* ou prestígio, não tem um peso tão importante quanto as outras áreas de sua vida, não necessariamente significa salário, promoção ou regras restritivas como: hierarquia, local, horário ou atividade desenvolvida em determinado período. Por outro lado, as relações interpessoais ao longo do processo são importantes, bem como uma sensação de cumprimento do dever social. O trabalho não está relacionado à sobrevivência, não depende de condições de subsistência, mas é vivido e executado quase como uma vocação.

7.3.5.4 Autonomia para com o Trabalho

O restante da amostra, 66 respondentes, (22,7%) entende o trabalho como uma atividade com importância relativa muito grande, que agrega valor ao próprio indivíduo. Regras como local, hierarquia, rotina, horário preestabelecido e outros fatores estressores não são considerados, isto é, não fazem parte do que é o trabalho. O benefício é sempre pessoal, outros ou a sociedade não são considerados no processo. Fatores relacionados ao vínculo organizacional como o *status*, o prestígio e as promoções não são valorizados, embora o trabalho até possa ser realizado em uma organização. Deve, claramente, contribuir com o indivíduo, mas só para ele em uma relação de autonomia e autosuficiência pessoal.

Como técnica complementar, para auxiliar a descrição dos *clusters*, foi utilizada a análise de correspondência. Esta técnica vem sendo cada vez mais utilizada por permitir uma análise visual da estrutura dos dados (FÁVERO *et al* (2009), HAIR *et al* (2009)) por meio de um mapa perceptual. O objetivo foi descrever os *clusters* em relação a todas as variáveis de sentido do trabalho e as variáveis de perfil sócio-demográfico do respondente. As variáveis que fazem parte desta análise são as que estão associadas aos *clusters*, isto é, variáveis cujo resultado na Prova do χ^2 foram significantes ($p \leq 0,05$) (Apêndice 7, pág. 212) (SIEGEL, 1979; PESTANA & GAGEIRO, 2008; MARTINS & THEÓPHILO, 2009).

As variáveis “centralidade relativa” e “resultados válidos” (com mensuração intervalar) foram transformadas em dicotômicas para as análises (superior a mediana ou não superior a mediana).

A variável “objetivos e preferências”, com escala ordinal, foi transformada da seguinte forma: quando o respondente classificou a expressão até a 6ª posição relativa, a expressão recebia valor 1 (considerada importante), caso contrário, recebia valor 0 (não importante). Por meio do teste χ^2 , foi analisada a associação ou dependência de duas expressões aos *clusters*: “boas relações interpessoais com colegas de trabalho” e “boas oportunidades de crescimento e promoção”.

Por hora, a única variável de perfil demográfico que aparece na análise é gênero, por conta do nível de significância utilizado neste trabalho ($p = 0,011$).

A interpretação da solução gráfica é realizada com a ajuda de coeficientes: contribuição absoluta (variáveis responsáveis pela construção de um fator (eixo)); contribuição relativa (características exclusivas do fator) e taxa de inércia (porcentagem de variância explicada pelo eixo fatorial), além da proximidade entre nuvens de pontos que podem indicar similaridade ou correspondência entre elementos (categoria de resposta da variável). O número máximo de dimensões, neste caso, é 3 (um a menos que o número de *clusters* – linha ou coluna da tabulação cruzada de dados) (FÁVERO *et al* (2009), HAIR *et al* (2009)). O resultado do processamento da análise, em termos de dimensões e inércia, encontra-se na Tabela 9.

Tabela 9: Dimensões e inércia na análise de correspondência (variáveis e *clusters*)

Dimensao	%	% acumulada
1(x)	61,0	61,0 %
2(y)	21,6	82,6%
3(z)	17,4	100,0%
Total	1	

Fonte: elaborado pela autora suportado pela saída do SPSS 19.

O eixo das abscissas (primeira dimensão) explica a maior parcela de variação dos dados, enquanto os outros eixos contribuem com 21, 6% (eixo vertical ou das ordenadas) e 17,4% (3º eixo). Poder-se-ia considerar somente uma dimensão para análise, mas optou-se pelas três dimensões relacionadas duas a duas para a formação dos mapas. O Gráfico 1 relaciona as

dimensões 1(x) e 2(y). As dimensões fornecidas pelo SPSS encontram-se no Apêndice 7 (pág. 227)

Ao se observar o *continuum* do eixo (x), percebe-se no lado direito mais elementos relacionados a aspectos estressores e restritores ao desempenho do trabalho enquanto no extremo oposto, a ausência desses elementos (como se o trabalho fosse percebido de algo fluído a uma obrigação). Aspectos relacionados à contribuição social e responsabilidade e troca estão encontrados no centro do mapa. O eixo (y) traz em seu lado positivo expressões relacionadas ao maior envolvimento pessoal com o trabalho e, no seu lado negativo, o trabalho ganhando mais equilíbrio com outros aspectos da vida.

Gráfico 1: Mapa perceptual com as dimensões 1 e 2 da análise de correspondência.

Observação: D... (expressão) significa a não concordância com a expressão.

Fonte: elaborado pela autora com saída da análise de correspondência do SPSS 19.

Por essa visão do mapa, os *clusters* 3 e 4 estão muito próximos (provavelmente diferenciados na dimensão (z)). Os respondentes alocados no *cluster* 2 (Atividade Regular Remunerada) demonstram menor importância concedida a família e concordam mais com fatores restritores e estressores do trabalho, embora entendam que o trabalho também signifique responsabilidade e troca. Os respondentes alocados no *cluster* 1 (Central na Vida), são influenciados pelo

sentimento de pertencimento a uma organização, têm alto envolvimento com o trabalho e este *cluster* é, proporcionalmente, formado por mais pessoas do gênero feminino.

Os *clusters* 3 e 4 podem ser melhor diferenciados no Gráfico 2 (abscissa como dimensão 1(x) e ordenada como a dimensão 3(z)).

A grande diferença entre os *clusters* 3 e 4 está no que se pode chamar de foco: mais voltado ao social para o *cluster* 3 (Beneficia os Outros) e mais voltado para o individual, com o gênero masculino mais presente no *cluster* 4 (Autonomia para com o Trabalho). São também, descritivamente, os *clusters* que mais sentem prazer no trabalho (Apêndice 7) (pág. 225).

Gráfico 2: Mapa perceptual com as dimensões 1 e 3 da análise de correspondência

Observação: D... (expressão) significa a não concordância com a expressão.

Fonte: elaborado pela autora com saída de análise de correspondência do SPSS 19.

Desta forma, fica evidente que os gestores desta amostra não têm uma definição única do que é o sentido do trabalho, mas trazem quatro definições distintas. As “razões para trabalhar” e a “centralidade relativa” podem não ser críticas para diferenciar essas definições e, portanto, são consideradas como traços comuns entre os grupos. O peso relativo entre os grupos pode

sofrer a interferência da estratégia de pesquisa, isto é, em outro conjunto de organizações, ou com outra população, o resultado poderia ser diferente.

Apesar do uso de uma estratégia de pesquisa diferente (este estudo analisou definições de sentido do trabalho incluindo todas as variáveis do modelo e os autores originais usaram padrões baseados em uma única variável (identidade com o trabalho)) é possível comparar e refletir sobre os resultados.

Ao se comparar os grupos encontrados relativos a sentido do trabalho com os padrões definidos por England e Whiteley (1990 *apud* Morin (2001)) e Ruiz-Quintanilla e England (1994), observa-se a similaridade com três deles: Padrão B (Central na Vida); Padrão C (Beneficia os Outros) e Padrão F (Atividade Regular Remunerada).

O agrupamento “Autonomia para com o Trabalho” não encontrou amparo na literatura, podendo ser uma visão mais contemporânea da relação do indivíduo com o trabalho, relacionada a aspectos do cenário competitivo ou da modernidade, seguindo a visão de Bauman (2000) que argumenta sobre a emancipação, a individualidade e o individualismo no trabalho. Este agrupamento traz uma visão positiva do trabalho, porém com benefícios e resultados voltados absolutamente ao próprio indivíduo.

Em um estudo do grupo MOW de 1990, com 14.700 indivíduos de oito países (Alemanha, Bélgica, Estados Unidos, Holanda, Inglaterra, Israel, Japão e a ex-Iugoslávia), pesquisadores encontram os padrões de A a F (ver pag. 38 deste estudo) com a seguinte distribuição (A = 10,6%; B = 27,6%; C=17,6%; D = 21,7%; E = 10,6% e F = 11,8%)(RUIZ-QUINTANILLA & CLAES, 2000; MORIN, 2001).

No presente estudo, o *cluster* Central na Vida também aparece com a maior frequência percebida, mas o *cluster* Atividade Regular Remunerada aumenta sua participação relativa. Vale ressaltar, que na teoria existem visões negativas do trabalho e estas não apareceram nesta amostra (provavelmente relacionada ao sujeito escolhido para a pesquisa).

Com relação à influência de variáveis demográficas, já foi verificado pela Prova χ^2 (Apêndice 7) que somente gênero, representa uma relação com o sentido do trabalho. Em termos descritivos, é possível observar estas relações na Tabela 10.

A predominância do gênero feminino está no *cluster* “Central na Vida”, bem como o gênero masculino está bastante presente no *cluster* “Autonomia para com o Trabalho”.

Tabela 10: Gênero e Sentido do Trabalho.
Genero * Crosstabulation

Genero		cluster				Total
		Central na Vida	Atividade Regular Remunerada	Beneficia os Outros	Autonomia para com o Trabalho	
feminino	Count	40	18	12	8	78
	%	33,9%	25,4%	33,3%	12,1%	26,8%
masculino	Count	78	53	24	58	213
	%	66,1%	74,6%	66,7%	87,9%	73,2%
Total	Count	118	71	36	66	291
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborado pela autora a partir da saída do SPSS 19.

As variáveis “idade” e “tempo na função” não influenciam ou diferenciam os *clusters*. Em função da crescente temática geracional do trabalho (presença de múltiplas gerações ou entrada da geração Y), esta questão pode parecer ter ficado pendente. Em estudo recente, sobre o perfil de carreira da geração Y, Cordeiro (2012) verifica a presença de oito perfis distintos para esta geração relacionando aspectos de carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica e física) e aspectos da carreira Proteana (autodirecionamento e orientação a valores). Este achado pode justificar que a diversidade existe mesmo dentro de uma determinada geração e, da mesma forma, as noções sobre trabalho podem também ser diferentes apesar das diferentes idades. É uma forma diferente de aferir que a idade pode não interferir na percepção/definição de sentido do trabalho.

Com relação à Organização, observa-se a distribuição de frequências na Tabela 11.

Apesar do nível de significância um pouco maior do que 5% e inferior a 10% na Prova χ^2 , é possível observar uma distribuição não homogênea de perfis nas Organizações pesquisadas. Os participantes dos grupos focais foram apresentados aos agrupamentos e depois refletiram sobre esta tabela.

Ao observar os quatro *clusters*, em geral, os participantes dos grupos reconheceram os perfis, isto é, argumentaram conhecer os perfis, citando, inclusive, nomes e estilo de pessoas que conheciam analisando situações de trabalho.

Tabela 11: Organização e Sentido do Trabalho

organização * Crosstabulation						
Organização		Grupo				Total
		Central na Vida	Atividade Regular Remunerada	Beneficia os Outros	Autonomia para com o Trabalho	
Ipiranga	Count	43	24	9	18	94
	%	37.1%	34.8%	25.0%	27.3%	32.8%
Oxitenó	Count	25	5	11	11	52
	%	21.6%	7.2%	30.6%	16.7%	18.1%
Ultracargo	Count	8	10	1	5	24
	%	6.9%	14.5%	2.8%	7.6%	8.4%
Ultragaz	Count	32	21	13	27	93
	%	27.6%	30.4%	36.1%	40.9%	32.4%
centro corp.	Count	8	9	2	5	24
	%	6.9%	13.0%	5.6%	7.6%	8.4%
Total	Count	116	69	36	66	287
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

$\chi^2 = 20,243$, $p = 0,063 > 0,05$

Fonte: elaborado pela autora a partir de saída do SPSS 19.

Os participantes dos grupos expressaram as mais diversas reações quando depararam com as informações da Tabela 11. O GF1 preferiu ao invés de falar sobre sua área e sua distribuição de perfil, abordar as demais empresas, reconhecendo, essencialmente a presença de pessoas com o perfil “Central na Vida” na Ipiranga. Ao longo da dinâmica do grupo, os participantes do GF1, em vários momentos, compararam a sua área com o segmento de serviços financeiros, no qual as pessoas, segundo eles, buscam posições que contribuem financeiramente para sua vida e não se importam muito se isso significar/demandar a troca de emprego ou de Organização.

O GF2 também não conseguiu concluir por que a distribuição das pessoas estaria assim para a sua organização. Os participantes, porém, argumentaram que a empresa passou por muita transformação (aquisições e desinvestimento de negócios) e ainda não possui uma cultura formada. Quando definiram o que é trabalho, este grupo foi o mais pragmático em dizer que trabalho é uma troca para a obtenção de um salário.

O GF3 também não conseguiu argumentar ou refletir diretamente sobre as distribuições. Relacionaram, no entanto, duas questões interessantes. A primeira foi na definição do que é o trabalho. Um dos participantes descreveu trabalho com uma frase de Chico Xavier “se você faz com vontade, o trabalho é uma caridade para você e para o outro”. Além disso, mencionaram que a empresa atua fortemente e diretamente com o cliente; todo o processo de pesquisa e desenvolvimento leva em conta demandas específicas e um trabalho desenvolvido em conjunto. Vale mencionar que no dia da realização do grupo focal, a empresa estava

realizando apresentações do seu Coral de vozes, que inclui funcionários e membros da comunidade no evento da SIPAT (semana interna de proteção ao acidente do trabalho) cujo tema era “Cuidando de você e do outro”.

O GF4 reconheceu a distribuição das pessoas no primeiro momento, argumentando que “a gente é assim mesmo, veste a camisa”. No momento que esse grupo definiu o que era trabalho, os termos que mais apareceram foram identidade e sobrenome.

O GF5 também prontamente se reconheceu na tabela. As argumentações foram que a empresa prezava e incentivava a autonomia. Um funcionário que não atuasse assim não conseguiria ficar muito tempo na empresa. Além disso, refletiram que boa parte dos respondentes da pesquisa poderia ter vindo da área comercial, na qual a visão de autonomia na execução do trabalho é essencial e fundamental.

O GF6, grupo que incluía profissionais de todas as empresas/áreas refletiu sobre todas as questões acima. A eles foram acrescentadas as informações fornecidas pelos demais grupos e os participantes compararam as Organizações refletindo e concordando com as diferenças apresentadas na Tabela 11.

Uma questão surgiu e foi apresentada aos participantes dos grupos a partir das similaridades e percepções obtidas pelos mesmos. Se o perfil era do indivíduo, pesquisado com cada respondente, porque os grupos conseguiam perceber a distribuição distinta dos perfis nas Organizações? Será que o indivíduo busca uma empresa onde possa exercitar seu perfil ou é moldado por esta Organização?

No GF6, os participantes argumentaram que as empresas buscam determinados perfis (valores, estilo e competências) na hora da contratação de um novo profissional, então, de certa forma, existe uma busca por similaridade. Depois, ao longo da vida de trabalho de um indivíduo em uma Organização, acontece um processo de seleção natural/adaptação e, desta forma, as pessoas optam por ficar ou não em determinada empresa, em determinada condição/situação. Assim, mesmo não tendo uma correlação estatística aceitável entre Organização e sentido do trabalho, as pessoas acabam por achar o ambiente que mais lhes convêm.

Fugindo um pouco do tema em questão, os participantes dos grupos levantaram um ponto sobre gestão de pessoas. Como pessoas tão diferentes atuariam em sua função de gestores de pessoas, isto é, até que ponto a própria percepção de sentido do trabalho influenciaria em termos de atuação no dia-dia e nos próprios valores e práticas por eles levantadas: reconhecimento, autonomia, desenvolvimento, entre outros. A questão levantada pelos participantes se tornou um ponto, em suspenso, que não foi tratada neste estudo.

7.3.6 Respondendo a pergunta: Como os profissionais em posição de gestão definem sentido do trabalho?

Após a análise de todos os dados, é possível responder de forma completa a pergunta de pesquisa. Para a amostra pesquisada, que representa a população gerencial das empresas pertencentes à Ultrapar, pode-se dizer que:

- (i) A centralidade do trabalho é alta. Quando comparado com a família (outra área na vida destas pessoas) existe certo equilíbrio entre as mesmas, mas o envolvimento pessoal com o trabalho, em geral, é alto. Vale reforçar que um maior envolvimento com o trabalho bem como a valorização e outras áreas da vida é uma característica da carreira proteana;
- (ii) Os principais resultados perseguidos com o trabalho são a renda que este traz e o exercício de uma atividade interessante e que satisfaz, isto é, uma forma expressiva para se atingir um fim, numa visão bastante contemporânea do trabalho;
- (iii) Existe certa interdependência entre os valores laboriais extrínsecos e expressivos. Porém, excetuando-se os aspectos salariais, os valores que mais são priorizados são o reconhecimento, o aprendizado e o exercício de uma atividade interessante;
- (iv) É percebida uma identificação positiva do que é o trabalho, relacionada a aspectos como a responsabilidade individual, a troca entre as partes envolvidas e a contribuição social do mesmo. Aspectos restritivos ou burocráticos relacionados ao trabalho não são fortemente considerados por todos, neste grupo;
- (v) De forma geral, o sentido do trabalho está relacionado a valor, prazer, realização e resultado, aspectos considerados quando do exercício de uma atividade remunerada;
- (vi) Apesar disso, foram encontradas quatro definições distintas do que é sentido do trabalho: o trabalho como uma atividade central na vida; o trabalho como uma atividade regular remunerada; o trabalho como uma atividade que beneficia outras pessoas e o trabalho como uma atividade autônoma que favorece o próprio indivíduo executor da ação. Três dessas definições demonstram uma

atitude positiva com o trabalho (este como um fim) e uma delas – trabalho regular remunerado – reforça uma atividade de neutralidade, o trabalho como meio para o atingimento de outros fins.

- (vii) O tempo em determinada função ou a idade não influenciam a percepção e definição das pessoas. O gênero sim, sendo o gênero feminino mais relacionado com o sentido de pertencimento a uma instituição e o gênero masculino mais relacionado a uma atitude autônoma, de busca de resultados individuais;
- (viii) Apesar da Organização na qual se trabalha não ter relação com a definição individual de sentido do trabalho, é possível, perceber que alguns valores e culturas acabam por facilitar a inserção e a manutenção de determinados grupos de pessoas, nestas organizações.

7.4 As Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas influenciam o sentido do trabalho para os profissionais em posição de gestão?

Os sete princípios da Organização Abundante, representam 25 políticas e práticas de gestão que foram analisados pelos respondentes da amostra. A primeira etapa para responder a pergunta é verificar como os participantes percebem, nas suas Organizações de trabalho, estas políticas e práticas. O modelo original é formado por 21 políticas e práticas que foram transformadas em 25 por algumas destas representarem mais de uma idéia e este fato poder confundir o respondente na hora de seu posicionamento (ex.: comunica seu propósito social e direção de forma consistente; incentiva relacionamentos positivos e a resolução de conflitos).

7.4.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

De forma descritiva, o posicionamento dos respondentes quanto às políticas e práticas pode ser observado na Tabela 12.

É possível observar que os respondentes tem o maior número de respostas com concordância parcial, exetutando-se o entendimento da diversão como parte do trabalho e o desenvolvimento de uma identidade sólida para o mercado. A existência das políticas e práticas é confirmada praticamente em todas as organizações (concordância total ou parcial com mais de 50% de frequência), com exceção a “alinha os propósitos individuais com os objetivos organizacionais”; “ajuda os empregados a encontrar sua própria motivação” e “entende que a diversão faz parte do trabalho”.

Tabela 12: Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

Fonte: elaborado pela autora

LEGENDA:

- q20.8 Desenvolve uma identidade sólida para o mercado
- q20.7 Demonstra respeito e civilidade, sempre.
- q20.6 Tem capacidade de recuperação, quando for preciso, se as coisas não forem bem.
- q20.9 Comunica sua direção (visão) de forma clara e consistente.
- q20.5 Proporciona recursos para a execução dos trabalhos.
- q20.11 Persevera no desenvolvimento dos produtos.
- q19.7 Proporciona ambiente de trabalho agradável e amigável.
- q19.2 Comunica seu propósito social (missão) de forma clara e consistente.
- q19.5 Incentiva e demonstra um ambiente de trabalho positivo.
- q19.1 Desenvolve uma identidade compartilhada com os funcionários.
- q19.3 Reúne as pessoas em equipes para a solução de problemas e tomada de decisão.
- q19.11 Permite flexibilidade na forma de execução do trabalho.
- q20.3 Incentiva as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos.
- q19.6 Persevera no desenvolvimento das pessoas.
- q20.1 Incentiva o uso das potencialidades individuais no trabalho visando o desenvolvimento de outros profissionais.
- q19.10 Promove trabalhos em equipe que levam a resultados criativos.
- q20.4 Ajuda os funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais.
- q20.10 Incentiva as pessoas na resolução de conflitos.
- q19.8 Foca no desenvolvimento dos pontos fortes individuais para promover sua diferenciação no mercado.
- q19.12 Utiliza o tempo e o espaço (ambiente de trabalho) como um viabilizador das interações entre pessoas e áreas.
- q19.13 Incentiva a aprendizagem por meio dos sucessos e dos erros.
- q19.4 Encoraja as pessoas a escolherem projetos que as desafiem.
- q19.9 Alinha os propósitos individuais com os objetivos organizacionais.
- q20.2 Ajuda os empregados a encontrar sua própria motivação.
- q19.4 Entende que a diversão faz parte do trabalho.

Pela hierarquia das frequências, é possível perceber que políticas relacionadas ao posicionamento organizacional são as percebidas como mais presentes, enquanto práticas relacionadas ao envolvimento com o indivíduo (desenvolvimento, aprendizagem, interação e conflitos) são as menos presentes. Esta situação pode representar uma relação mais voltada ao

atingimento dos resultados, que uma relação preocupada com o desenvolvimento do gestor, em determinada organização.

Os participantes dos grupos focais, de forma geral, reconheceram a hierarquia e até se surpreenderam com o volume de concordância com as expressões, demonstrando o resultado, uma visão bastante positiva das Organizações por parte dos gestores.

Chamou a atenção para alguns grupos (GF2, Gf4 e GF5) que aspectos bastante valorizados pelos respondentes como o aprendizado e o reconhecimento estejam sendo percebidos como os menos presentes nas Organizações. Com essa percepção, o grupo GF6 concluiu que talvez, seja a hora das organizações inverterem seu foco: do externo (imagem, produto e resultado) para o interno (pessoas). Vale ressaltar que por esses participantes serem os gestores das Organizações, as reflexões também tem um teor de autoavaliação.

Em geral, na percepção dos respondentes, as Organizações apresentam as políticas e práticas da Organização Abundante (ULRICH & ULRICH, 2011) com ênfase maior ao fim (objetivo organizacional) do que ao meio (relacionamento com as pessoas). Como um traço cultural, as Organizações pesquisadas parecem ter uma cultura mais formal, na qual a diversão não faz parte do trabalho. Também é possível observar que a hierarquia de concordância das políticas e práticas permite inferir alguns traços do que Spyer, Prates e Tanure chamaram de Modelo de Gestão à Brasileira (TANURE & DUARTE, 2006; TANURE, 2007), isto é, características como concentração do poder, personalismo e postura de evitar o conflito, especialmente quando se analisa as expressões com concordância mais baixa.

As vinte e cinco políticas e práticas discutidas pelos respondentes fazem parte dos sete princípios da Organização Abundante. Em um primeiro momento, não é claro se cada princípio ou mesmo a combinação destes foi construída a partir de um conjunto original de variáveis observadas (HAIR *et al*, 2009). O tratamento dessas variáveis - políticas e práticas - deve passar pela análise fatorial cujo objetivo é o de identificar um número relativamente pequeno de fatores que podem ser usados para representar relações entre um número maior de variáveis que estão interrelacionadas, seria um processo simplificação e redução dos dados (PESTANA & GAGEIRO, 2008; FÁVERO *et al*, 2009). A questão passa a ser efetuar a análise fatorial exploratória (construir uma estrutura baseada nas variáveis originais) ou a

análise fatorial confirmatória (confirmar uma estrutura assumindo o comportamento e relacionamento prévio de variáveis).

Apesar da utilização do termo “modelo da Organização Abundante” não está claro se se trata de uma teoria já testada, “... um conjunto de conceitos, definições e proposições relacionadas entre si, que apresentam uma visão sistemática de fenômenos especificando relações entre variáveis, com a finalidade de explicar e prever fenômenos da realidade” (MARTINS & THEÓPHILO, 2009).

Os autores, Ulrich e Ulrich, argumentam que o “modelo” surge de algumas questões organizacionais levantadas, suportadas por conceitos como a psicologia positiva; a responsabilidade social, o propósito organizacional e a motivação individual; as equipes de alto desempenho; a cultura organizacional que fortalece o ambiente de trabalho positivo; o envolvimento dos funcionários; crescimento, aprendizagem e resiliência e civilidade e felicidade. Os princípios básicos emergem dessas abordagens.

Além disso, o modelo da Organização Abundante foi desenvolvido tendo por base a cultura americana (país de origem dos pesquisadores) e não foi utilizado, ainda, no Brasil.

Por estas questões, opta-se pela utilização da análise fatorial exploratória, considerando o que os dados oferecem, sem estabelecem restrições *a priori* sobre a estimação de componentes nem o número de componentes a ser extraído. Cabe, após o uso da técnica, uma análise dos fatores em relação à proposta original de princípios de abundância de Ulrich e Ulrich (2011).

Mediante estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,934 e teste de esfericidade de Bartlett = 3536,00 (significante e diferente de zero ($p = 0,000$)), que indicam a adequação dos dados à análise fatorial (FÁVERO *et al*, 2009), procedeu-se a execução da técnica.

A primeira etapa foi analisar os índices de comunalidade de cada variável, isto é, quanto cada variável está sendo explicada pela solução fatorial. Uma variável (q20.4 - Ajuda os funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais) foi excluída da análise por apresentar comunalidade abaixo de 0,60 (pouco explicada pela solução fatorial) (HAIR *et al*, 2009). A análise das comunalidades das demais 24 variáveis encontra-se no Apêndice 7 (pág. 228).

A extração dos fatores foi realizada segundo o método dos Componentes Principais, com rotação de máxima variância (Varimax). A determinação do número de fatores seguiu o critério do gráfico de *scree* (Gráfico 3) e o critério de variância explicada (Tabela 13) (FÁVERO *et al*, 2009; HAIR *et al*, 2009). Foram explorados de 4 a 7 fatores. A partir deste número, os acréscimos de explicação na estrutura de dados são praticamente irrelevantes (curva estacionária). Os sete fatores explicam 69,4% da variância dos dados, sendo o primeiro fator responsável pela maior parcela de variância (41,4%).

Gráfico 3: Gráfico *Scree* para fatores de políticas e práticas

Fonte: saída do processamento do SPSS 19

Tabela 13: Fatores para políticas e práticas de gestão e explicação acumulada.

Componentes	Total	% Variância	% Acumulada
1	9,953	41,471	41,471
2	1,739	7,247	48,718
3	1,317	5,487	54,205
4	1,039	4,329	58,534
5	0,93	3,875	62,409
6	0,89	3,709	66,118
7	0,794	3,306	69,424

Fonte: saída do processamento do SPSS 19

A última etapa é a interpretação e nomeação dos fatores por meio das cargas fatoriais. Para a amostra de pesquisa (291 respondentes) a carga de 0,35 já pode ser considerada, sendo que cargas de 0,4 são consideradas importantes e cargas maiores do que 0,5 são consideradas

estatisticamente significativas (HAIR *et al*, 2009). Os sete fatores resultantes da análise estão na Tabela 14.

Tabela 14: Fatores nomeados para políticas e práticas.

Variáveis Originais	Fator 1	cargas	Fator Original
q19.foca no desenvolvimento dos pontos fortes individuais para promover sua diferenciação no mercado	DESENVOLVIMENTO e CRESCIMENTO	0,770	<i>identidade</i>
q19.alinha os propósitos organizacionais com os objetivos individuais.		0,759	<i>propósito e direção</i>
q20.ajuda os empregados a encontrar sua própria motivação.		0,593	<i>propósito e direção</i>
q19.persevera no desenvolvimento das pessoas		0,573	<i>resiliência</i>
Variáveis Originais	Fator 2	cargas	Fator Original
q19.proporciona ambiente de trabalho agradável e amigável	AMBIENTE CONSTRUTIVO	0,758	<i>civilidade</i>
q19.incentiva e demonstra um ambiente de trabalho positivo		0,718	<i>conexões eficazes</i>
q20.demonstra respeito e civilidade, sempre.		0,603	<i>civilidade</i>
q20.incentiva as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos		0,536	<i>trabalho em equipe</i>
q20.incentiva o uso das potencialidades individuais no trabalho visando o desenvolvimento de outros profissionais		0,475	<i>identidade</i>
q20.incentiva as pessoas na resolução de conflitos		0,443	<i>trabalho em equipe</i>
Variáveis Originais	Fator 3	cargas	Fator Original
q19.permite flexibilidade na forma de execução do trabalho.	ENVOLVIMENTO	0,714	<i>envolvimento</i>
q19.entende que a diversão faz parte do trabalho.		0,699	<i>civilidade</i>
q19.utiliza o tempo e o espaço (ambiente de trabalho) como um viabilizador das interações entre pessoas e áreas.		0,646	<i>conexões eficazes</i>
q19.incentiva a aprendizagem por meio dos sucessos e dos erros.		0,605	<i>resiliência</i>
Variáveis Originais	Fator 4	cargas	Fator Original
q19.reúne pessoas em equipes para a solução de problemas e tomada de decisão	TRABALHO EM EQUIPE	0,808	<i>trabalho em equipe</i>
q19.encoraja as pessoas a escolherem projetos que as desafiem.		0,598	<i>envolvimento</i>
q19.promove trabalhos em equipe que levam a resultados criativos		0,555	<i>trabalho em equipe</i>
Variáveis Originais	Fator 5	cargas	Fator Original
q19.comunica seu propósito social (missão) de forma clara e consistente	PROPÓSITO e DIREÇÃO	0,832	<i>propósito e direção</i>
q19.desenvolve uma identidade compartilhada com os funcionários.		0,623	<i>identidade</i>
q20.comunica sua direção (visão) de forma clara e consistente		0,613	<i>propósito e direção</i>
Variáveis Originais	Fator 6	cargas	Fator Original
q20.proporciona recursos para a execução dos trabalhos.	CAPACIDADE DE ATUAÇÃO	0,831	<i>conexões eficazes</i>
q20.tem capacidade de recuperação, quando preciso for, se as coisas não forem bem.		0,636	<i>resiliência</i>
Variáveis Originais	Fator 7	cargas	Fator Original
q20.persevera no desenvolvimento dos produtos	PERENIDADE	0,742	<i>resiliência</i>
q20.desenvolve uma identidade sólida para o mercado		0,467	<i>identidade</i>

Fonte: elaborado pela autora

Os sete fatores obtidos pelo tratamento das variáveis relacionadas às políticas e práticas precisam ser analisados em termos dos princípios sugeridos pelo modelo de Organização Abundante de Ulrich e Ulrich (2011).

O número sete, relacionado aos fatores ou aos princípios foi absolutamente circunstancial, dada a forma de aplicação da técnica de análise de dados. Uma forma importante de refletir sobre isso é a distribuição das variáveis dentro dos novos fatores (após a utilização da técnica) em números não homogêneos. Dois princípios acabam por coincidir com dois fatores: “Propósito e Direção” e “Trabalho em Equipe”, refletindo, inclusive, a mesma ênfase proposta pelos autores originais.

No caso do “Propósito e Direção”, a ênfase não está só no objetivo corporativo, mas no alinhamento de propósitos individuais com os organizacionais. A preocupação é a criação de uma organização significativa que ajude a combinar as ambições pessoais dos empregados com os objetivos organizacionais.

Quando Ulrich e Ulrich (2011) refletem sobre o “Trabalho em Equipe”, o contexto são os ambientes organizacionais mais complexos que exigem a combinação de pessoas com habilidades diferentes em equipes coesas e de alto desempenho. A individualidade e a criatividade estão presentes em benefício do todo. A execução dos trabalhos mais difíceis levam em conta também as relações e as redes de relacionamento.

Os demais fatores, por outro lado, precisam ser analisados sob outros critérios, uma vez que foram reformulados.

O fator 1 “Desenvolvimento e Crescimento” traz em sua essência o relacionamento de curto e longo prazo da Organização com os profissionais. A ênfase no desenvolvimento e no alinhamento entre as partes novamente está explícita. Este foco está alinhado às práticas observadas nos estudos de cunho universalista e em alguns estudos que priorizam as políticas e práticas com ênfase no capital humano.

O fator 2 “Ambiente Construtivo” reflete um ambiente de trabalho positivo, com atenção clara para os indivíduos e uma preocupação com a troca de idéias e de recursos pessoais (competências). Este fator retrata uma cultura específica, com preocupação nos aspectos do dia-a-dia, com a forma de fazer as coisas. Está bastante alinhado ao que Chalofsky (2010) define como ambiente de trabalho com sentido, apresentado no Quadro 9.

O fator 3 “Envolvimento” coloca o profissional como central na definição e execução do trabalho, enfatizando a flexibilidade, a diversão, a interação e a tolerância a erros responsáveis. Estas abordagens também são percebidas nos estudos com abordagem universalista (Quadro 7) e nos estudos que priorizam as práticas com ênfase no capital humano.

Os fatores 6 e 7 - “Capacidade de atuação” e “Perenidade” – praticamente representam a organização, isto é, sua saúde no presente e no futuro. Estas práticas, embora pouco relacionadas de forma explícita com as pessoas estão relacionadas com o que Collis e Porras (1997) e Collis (2006) enfatizam nos conceitos das empresas feitas para durar e para vencer, reforçando, para as pessoas, um ambiente seguro com ênfase no crescimento e na sustentabilidade.

Assim, utilizando vinte e quatro das vinte e cinco políticas e práticas de gestão presentes do modelo da organização abundante, este estudo acaba por encontrar sete políticas e práticas relacionadas ao comportamento humano sendo quatro delas explicitamente uma forma de a organização se relacionar com os funcionários: “Desenvolvimento e Crescimento”, “Ambiente Construtivo”, “Envolvimento” e “Trabalho em Equipe” e três delas uma forma da organização se apresentar e consolidar sua forma de atuação: “Propósito e Direção”, “Capacidade de Atuação” e “Perenidade”.

Esses fatores apresentam uma comunicação mais simples e direta entre empresa e profissional do que o modelo original e estão muito alinhados aos trabalhos discutidos neste estudo: abordagem universalista (práticas que explicitam o relacionamento organização e profissional) e abordagem voltada ao capital humano (práticas que consolidam a forma de atuação organizacional). Este novo resultado perde a ênfase da filosofia de gestão, prática e atitude direcionada ao profissional dos princípios originais, mas parece ser de mais simples compreensão e clareza de tradução em práticas convencionais.

A relação entre políticas e práticas e sentido do trabalho são então analisadas considerando esses novos sete fatores.

7.4.2 Sentido do Trabalho – uma percepção geral.

Como discutido na sessão 6.2.2, o sentido do trabalho foi expresso em uma variável, levando-se em conta o grau de importância que o trabalho tem na vida de uma pessoa (centralidade relativa). Neste momento, é importante verificar a relação entre as práticas organizacionais com o sentido do trabalho, representando o grupo de profissionais, e não a diferença entre estes. A técnica de análise multivariada de dados que suportou esse processo de construção da variável foi a regressão logística.

A regressão logística é uma técnica apropriada quando a variável dependente é dicotômica (nominal, não métrica) e as variáveis independentes podem ser intervalares ou categóricas (FÁVERO *et al*, 2009; HAIR *et al*, 2009). A variável dependente (% de importância do trabalho), não tem distribuição normal (foi realizado teste de Kolmogorov-Smirnov que resultou em estatística de 3,784, $p = 0,000$ (PESTANA e GAGEIRO, 2008)), bem como algumas de suas transformações, o que inviabilizou a utilização da regressão linear. A transformação da variável dependente foi feita da seguinte forma: se % importância do trabalho não fosse inferior à mediana (30%) (Tabela 4), então trabalho = 1; caso contrário trabalho = 0, com distribuição binomial por construção.

A variável “objetivos e preferências” sofreu a mesma transformação já mencionada para a análise de correspondência.

A regressão logística resultou na variável apresentada na Tabela 15, mediante processamento contido no Apêndice 7 (pág. 229).

Tabela 15: Variável sentido do trabalho.

		coeficiente
Centralidade Absoluta	q3. sobreposição (você e o trabalho)	7
	q4. as coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o trabalho	6
	q4. eu sou pessoalmente muito envolvido(a) com o trabalho	9
Objetivos e Preferências	q5. muita VARIEDADE de atividades	18
Identidade	q6. agrega valor a alguma coisa ou a alguém	5
	q6. eu recebo salário por isso	4
	q6. eu sou obrigado(a) a realizar	-3

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com os coeficientes obtidos, é possível interpretar que a presença da “variedade de atividades” como um valor laboral reflete no aumento do sentido do trabalho, bem como o envolvimento do profissional com o trabalho (questões de centralidade absoluta). O sentido do trabalho também está relacionado com a concordância em relação à atividade remunerada e a um posicionamento positivo do que seja o trabalho (concordância com agregação de valor e discordância com o sentimento de obrigação).

Mesmo sem nenhuma intenção, essa variável reflete o que diz Camus (2004): trabalhar todos os dias, fazendo a mesma coisa é um destino absurdo.

Assim, Sentido do Trabalho = $7*q3 + 6*q4.3 + 9*q4.4 + 18*q5.5 + 5*q6.9 + 4*q6.11 - 3*q6.13$

A nova variável (sentido do trabalho) tem distribuição normal (teste de Kolmogorov-Smirnov com $p=0,682$) e as estatísticas apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16: Estatísticas da variável sentido do trabalho.

Sentido do Trabalho		Estatísticas
média		117,52
mediana		118,00
desvio-padrão		15,67
mínimo		62,00
máximo		159,00
percentis	25	107,00
	50	118,00
	75	128,00

Fonte: elaborado pela autora

7.4.3 Análise das Influências.

Quando realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov, para uma amostra, com o objetivo de verificar se os fatores tem distribuição normal, pode-se rejeitar tal hipótese apenas para o fator 2 “Ambiente Construtivo” (Tabela 17).

Tabela 17 – teste de Kolmogorov-Smirnov para os fatores (políticas e práticas de gestão).

	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7
Kolmogorov-Smirnov Z	1,3	1,581	0,704	1,095	1,056	0,995	0,941
p	0,068	0,013	0,704	0,181	0,215	0,275	0,339

Significância de 0,05

Fonte: saída do processamento do SPSS 19.

Existe uma discussão entre autores sobre o uso do r de *Pearson* ou o ρ de *Spearman* com relação ao tipo de variáveis. As duas técnicas são utilizadas para medir a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Os únicos autores que diferenciam a utilização das duas técnicas em função da normalidade das variáveis são Pestana e Gageiro (2008). Os demais, não fazem nenhuma menção ao tema. Por essa questão, foi escolhido o coeficiente de *Pearson* como medida de associação linear ou correlação entre as variáveis.

O resultado das relações pode ser verificado na Tabela 18, onde r representa o coeficiente de correlação de *Pearson*.

Tabela 18: Coeficientes de correlação de *Pearson* entre os fatores e o sentido do trabalho.

Políticas e Práticas - FATORES		Sentido do Trabalho
Desenvolvimento e Crescimento	r	0,003
	p	0,961
Ambiente Construtivo	r	0,104
	p	0,078
Envolvimento	r	0,105
	p	0,073
Trabalho em Equipe	r	0,018
	p	0,760
Propósito e Direção	r	0,182
	p	0,002
Capacidade de Atuação	r	0,087
	p	0,138
Perenidade	r	0,134
	p	0,022

Fonte: elaborado pela autora

A hipótese de nulidade (coeficiente de correlação igual a zero) pode ser rejeitada para os fatores “Propósito e Direção” e “Perenidade”. Os coeficientes são baixos (0,183 e 0,134 respectivamente), porém significativamente diferentes de zero. Há uma correlação positiva entre os dois fatores e o sentido do trabalho, porém a relação é pequena. (por convenção, r entre 0,1 e 0,39 indica uma correlação positiva baixa (DANCEY & REIDEY, 2006; PESTANA & GAGEIRO, 2008)). Para os demais fatores, não foi possível rejeitar a hipótese de correlação nula com o sentido do trabalho.

Procedeu-se ao objetivo original que era a análise de influência das políticas e práticas ao sentido do trabalho utilizando a técnica da regressão linear múltipla. Foram mantidos todos os fatores para o uso da técnica, uma vez que não poderiam ser selecionados fatores (variáveis

independentes) com alta correlação com sentido do trabalho (acima de 0,7) (FÁVERO *et al*, 2009). Depois, foi utilizado no SPSS o método *stepwise*, que seleciona as variáveis independentes mais relacionadas com o sentido do trabalho e menos relacionadas entre si.

O resultado desta análise está contido no Apêndice 7 (pág. 230) e as principais informações (estimativas de coeficientes, significâncias e poder explicativo do modelo de regressão), na Tabela 19. (HOEL, 1981; FÁVERO *et al*, 2009).

Tabela 19: Resultados da análise de regressão múltipla

Modelo	(análise de regressão)	
	B	p
(Constant)	117,522	0,000
fator5 (Propósito e Direção)	2,854	0,002
fator7 (Perenidade)	2,097	0,020

a. Dependent Variable: sentido_final

R² = 0,051

Fonte: elaborado pela autora com dados fornecidos pela saída do SPSS

O valor do coeficiente de determinação (R²) é muito baixo, o que significa que o poder de explicação do modelo é muito pequeno, isto é, a influência dos dois fatores (Propósito e Direção – fator 5) e (Perenidade – fator 7) na variável sentido do trabalho é muito pequena (HAIR *et al*, 2009), como já concluído pelas informações da Tabela 18. De qualquer forma, em termos de sentido do trabalho e políticas e práticas temos:

$$\text{Sentido do Trabalho} = 117,5 + 2,8(\text{fator5}) + 2,1(\text{fator7})$$

Todas as informações que fizeram parte da modelagem sejam elas relativas a sentido do trabalho ou políticas e práticas vieram dos questionários e são frutos da percepção dos respondentes. Isto quer dizer que as políticas e práticas podem, também, terem sido avaliadas sobre condições, critérios e demandas individuais distintas conduzindo aos achados encontrados.

Apesar da variável sentido do trabalho compreender múltiplos aspectos e isso tornar as análises desta variável com as políticas e práticas mais rica, para assegurar que a resposta à pergunta P2 realmente expressasse os propósitos da pesquisa, foi analisada a relação das

políticas e práticas (fatores) com as variáveis originais de sentido do trabalho, como estratégia de validade convergente.

Para a análise de correlação foi utilizado o coeficiente de *Pearson* quando a variável de sentido do trabalho era de mensuração intervalar e o coeficiente de *Spearman* quando a variável possuía mensuração ordinal. (SIEGEL, 1979; PESTANA & GAGEIRO, 2008).

Percebe-se (Apêndice 7, pág. 231) que da mesma forma como a correlação é baixa entre os fatores de políticas e práticas e a variável sentido do trabalho, a correlação também é baixa e, na maioria das vezes não podendo se diferenciar de correlação nula, para praticamente todas as variáveis originais do modelo MOW utilizadas na pesquisa. A única exceção se dá entre a variável centralidade absoluta do trabalho e o fator 3 (Envolvimento), como se pode ver na Tabela 20. Novamente, percebe-se uma correlação positiva baixa, mais significativamente diferente de zero.

Tabela 20: Coeficientes de correlação de *Spearman* entre Fatores e a variável centralidade absoluta (MOW)

		q3. Selecione aquela que melhor traduz sua relação com o trabalho em geral.	q4. Mesmo que eu ganhasse uma boa loteria, eu continuaria trabalhando em algum lugar.	q4. Eu rapidamente ficaria entediado(a) se não tivesse um trabalho para realizar.	q4. As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o trabalho.	q4. Eu sou pessoalmente muito envolvido(a) no trabalho.
fator1	<i>Spearman</i>	0,048	-0,041	0,064	0,088	0,077
	p	0,417	0,486	0,276	0,132	0,190
fator2	<i>Spearman</i>	,123*	0,094	0,061	0,090	0,093
	p	0,036	0,110	0,297	0,124	0,113
fator3	<i>Spearman</i>	,129*	0,103	-0,043	,159**	,132*
	p	0,028	0,078	0,468	0,006	0,024
fator4	<i>Spearman</i>	0,044	0,100	0,075	0,077	-0,016
	p	0,452	0,087	0,204	0,188	0,788
fator5	<i>Spearman</i>	,131*	0,077	0,097	0,088	0,084
	p	0,026	0,190	0,098	0,134	0,154
fator6	<i>Spearman</i>	0,104	-0,003	0,065	-0,012	0,070
	p	0,076	0,955	0,267	0,832	0,236
fator7	<i>Spearman</i>	,138*	0,063	0,092	0,086	0,080
	p	0,019	0,285	0,119	0,144	0,176

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, observa-se que as políticas e práticas que se influenciam o sentido do trabalho são as que definem a atuação e a forma como a organização se apresenta ao profissional, por um

lado, alinhando propósitos e, por outro, buscando o desenvolvimento sustentável. Além disso, o envolvimento pode estar relacionado à centralidade absoluta do trabalho, colocando o profissional como ator central na execução do mesmo.

7.4.4 Respondendo a pergunta: As políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o sentido do trabalho para profissionais em posição de gestão?

Após a aplicação das técnicas e análise dos dados, pode-se dizer que, no caso dos gestores das empresas da Ultrapar:

- (i) Praticamente todas as políticas e práticas da chamada Organização Abundante estão presentes nas empresas, com maior intensidade de percepção para as relacionadas ao posicionamento organizacional e menor intensidade de percepção para as práticas relacionadas ao envolvimento das organizações com os indivíduos;
- (ii) Como decorrência da percepção da presença das políticas e práticas, pode-se inferir que a cultura organizacional das empresas parece ser mais formal, com alguns traços do modelo de gestão à brasileira;
- (iii) O tratamento dos dados possibilitou a definição de sete políticas e práticas que de gestão de pessoas que, conjugam as práticas do modelo de organização abundante, mas apresentam uma comunicação mais simples e direta entre profissional e empresa;
- (iv) Quatro dessas práticas representam a forma como a Organização se relaciona com os profissionais: Desenvolvimento e Crescimento, Ambiente Construtivo, Envolvimento e Trabalho em Equipe e três das práticas representam a forma da Organização se apresenta aos profissionais: Propósito e Direção, Capacidade de Atuação e Perenidade;
- (v) Estas práticas estão bastante relacionadas, também, aos trabalhos de cunho universalista e as linhas funcionalistas, teoria dos recursos da firma e a perspectiva comportamental;
- (vi) Definido como uma única variável, o sentido do trabalho é aumentado com a presença de atividades variadas; com o envolvimento do profissional com o trabalho; com a concordância de que o trabalho é uma atividade remunerada e de agregação de valor e com a discordância de que trabalho é uma obrigação;
- (vii) As políticas e práticas que influenciam o sentido do trabalho são “Propósito e Direção” e “Perenidade”, isto é, as que definem a forma como a organização se apresenta ao profissional, por um lado, alinhando propósitos e, por outro, buscando seu desenvolvimento sustentável.

- (viii) Pode-se ainda dizer que a prática “Envolvimento” está relacionada à centralidade absoluta do trabalho, colocando o profissional como ator central, na execução do mesmo.

7.5 Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?

A primeira análise a ser feita para responder a pergunta é verificar se os respondentes elegem um conjunto específico de políticas e práticas e de aspectos presentes na função que representem uma diferenciação. A sugestão foi que eles pensassem em uma Organização Ideal. O termo Proposta de Valor é utilizado para consolidar a análise dos dados e não foi utilizado na pesquisa, uma vez que demandaria tradução e explicação, podendo impactar no resultado das respostas, causando algum viés. Primeiro faz-se o tratamento das políticas e práticas e depois dos aspectos presentes na função para a verificação da existência ou não de uma proposta de valor, na visão dos respondentes.

7.5.1 Políticas e Práticas de gestão de pessoas de uma Organização Ideal.

Assim como foi realizado para o sentido do trabalho, os respondentes espontaneamente disseram quais políticas e práticas deveriam fazer parte de uma organização considerada ideal. Novamente, o objetivo foi o reforçar escolhas ou auxiliar na obtenção de argumentos não presentes na literatura, e, portanto, não considerados no modelo. Dos 291 respondentes dos questionários, 280 (96,6%) completaram a frase “A organização ideal para se trabalhar deve adotar algumas posturas frente a seus funcionários tais como...”. Por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006), foram obtidos os resultados apresentados no Quadro 29. No Apêndice 7 (pág. 232) encontra-se o modelo integral de análise de conteúdo.

As contribuições dos respondentes, em volume, para esta sentença foi bem maior do que quando comparado ao sentido do trabalho. Pode-se perceber, também, a presença de muitas categorias com frequências menores. A análise das categorias permite a identificação de três ênfases. Uma delas está relacionada a valores (4 e 6), provavelmente valores a serem oferecidos e compartilhados; a segunda está relacionada às políticas e práticas (1, 3, 7, 8 e 14), reforçando as políticas e práticas que aparecem no modelo de organização abundante e

um terceiro foco está relacionado a forma de execução do trabalho (2,12 e 17) de acordo com a sustentação teórica oferecida por este estudo.

Quadro 29: A organização ideal para se trabalhar deve adotar algumas posturas frente a seus funcionários tais como....

A organização ideal para se trabalhar deve adotar algumas posturas frente a seus funcionários tais como...	frequência	%
1 ter RESPEITO para com as pessoas	102	12,3
2 RECONHECER e fornecer FEEDBACKS justo e contínuos às pessoas	81	9,8
3 ter uma preocupação e incentivar o DESENVOLVIMENTO das pessoas	70	8,5
4 manter um conjunto de VALORES definidos que inclua: SERIEDADE, CONFIANÇA e CREDIBILIDADE	61	7,4
5 utilizar da TRANSPARÊNCIA como aspecto de gestão	50	6,0
6 atuar de forma ÉTICA	46	5,6
7 incentivar um BOM AMBIENTE de trabalho e o bom relacionamento das pessoas	44	5,3
8 ter CLAREZA DE PROPÓSITO	35	4,2
9 VALORIZAR as pessoas	35	4,2
10 desenvolver METAS e OBJETIVOS CLAROS	34	4,1
11 privilegiar a COMUNICAÇÃO aberta e contínua	24	2,9
12 proporcionar DESAFIOS e oportunidades novas para as pessoas	22	2,7
13 pensar na CARREIRA e nos FUTURO dos profissionais	22	2,7
14 proporcionar FLEXIBILIDADE para a execução do trabalho	22	2,7
15 atuar com MERITOCRÁCIA: valorizar o bom desempenho e não tolerar o desempenho ruim	21	2,5
16 manter COERENCIA entre o DISCURSO e a PRÁTICA	20	2,4
17 incentivar a TOMADA DE DECISÃO no local organizacional correto	20	2,4

709

número total de contribuições = 827

ApenasBuscaClaraClarezaComunicaçãoConfiançaConstantementeCriarDar Oportunidades de
CrescimentoDecisõesDesenvolvimentoDiscursoFlexibilidadeFuncionáriosIncentivarInov
açãoMeio
AmbienteMotivaçãoObjetivosOndePessoasReconhecimentoTrabalhoTra
nsparênciaVisão e MissãoZelar Pelo BomÉtica

Fonte: elaborado pela autora

Sete demais categorias emergem da análise. Algumas delas até podem ser agrupadas com outras, como as categorias 9 e 13 (valorização e carreira) que poderiam ser aglutinadas ao desenvolvimento. Porém, duas categorias aparecem de forma diferenciada, não explicitas no modelo original: meritocracia (14) e comunicação contínua e transparente (5, 11 e 16). A

meritocracia, entendida e praticada como uma forma de diferenciação e valorização das pessoas de acordo com suas entregas, não é a mesma coisa de reconhecimento. Comunicar a visão e a missão também não estressa a comunicação como instrumento de gestão. Bassi e McMurrer (2007) apresentam de forma bem explícita a comunicação como uma característica de gestão a ser exercida por todos os níveis organizacionais.

Os participantes dos grupos focais expressaram muitas reações ao serem deparados com as informações do Quadro 29. A primeira delas foi com relação à categoria 1. Em função do conteúdo da Tabela 12, ficou evidenciado que o respeito é um valor/prática instalado nas organizações, mas poderia ser somente uma demanda. O grupo GF6 argumentou que idealmente como prioritárias estão as políticas e práticas que olham para dentro, para a relação da organização com as pessoas. Isso seria uma reação à situação atual ou uma demanda real?

O grupo GF4 ponderou que a categoria 3 (desenvolver pessoas), reconhecida como crítica e importante, faz parte do escopo de função deles próprios. Com relação às novas categorias – comunicação e meritocracia - todos os grupos reforçaram a importância destas argumentando que os valores “transparência” e “confiança” estão suportando o exercício dessas políticas e práticas. Dessa forma, talvez, meritocracia e comunicação contínua sejam práticas importantes, não incluídas no modelo original com ênfase no capital humano, mas que mereçam ser incluídas.

Os respondentes também tiveram a oportunidade de eleger, mediante o conjunto de vinte e cinco políticas e práticas do modelo de organização abundante, as práticas que consideravam as mais importantes. O Quadro 30 relata a diferença de importância dada às políticas e práticas. De acordo com a prova χ^2 (HOEL, 1981) (χ^2 observado (321,93) > χ^2 crítico (36,42)), rejeitou-se a hipótese de igualdade entre a distribuição de frequência das posturas importantes e a distribuição uniforme. Descritivamente, nota-se que as células marcadas em cinza-escuro contribuem positivamente para o χ^2 resultante, enquanto as marcadas em cinza-claro têm frequências menores que a esperada (139,68).

Não existe um alinhamento perfeito entre esta lista de prioridades e a lista espontânea fornecida pelos respondentes, até pela diferença de insumos entre as mesmas. Pode-se, porém, perceber certo alinhamento com questões relativas a desenvolvimento, ambiente e respeito.

Ao se incluir os fatores (políticas e práticas) discutidos na situação atual, encontra-se uma hierarquia de prioridades similares à capacidade de explicação (variância) dos fatores.

Quadro 30: Políticas e Práticas da Organização Ideal

		n válidos	n sem resposta	Soma	parcela do qui-quadrado
6	persevere no desenvolvimento das pessoas	224	67	224	50,90
5	incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo	221	70	221	47,34
21	demonstre respeito e civilidade, sempre.	212	79	212	37,44
7	proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável	190	101	190	18,13
23	comunique sua direção (visão) de forma clara e consistente	176	115	176	9,44
19	proporcione recursos para a execução dos trabalhos.	166	125	166	4,96
11	permita flexibilidade na forma de execução do trabalho.	162	129	162	3,57
3	reuna pessoas em equipes para a solução de problemas e tomada de decisão	160	131	160	2,96
2	comunique seu propósito social (missão) de forma clara e consistente	148	143	148	0,50
10	promova trabalhos em equipe que levam a resultados criativos	146	145	146	0,29
1	desenvolva uma identidade compartilhada com os funcionários	138	153	138	0,02
4	encoraje as pessoas a escolherem projetos que as desafiem.	138	153	138	0,02
17	incentive as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos	137	154	137	0,05
15	incentive o uso das potencialidades individuais no trabalho visando o desenvolvimento de outros profissionais	134	157	134	0,23
22	desenvolva uma identidade sólida para o mercado	133	158	133	0,32
8	foque no desenvolvimento dos pontos fortes individuais para promover sua diferenciação no mercado	128	163	128	0,98
9	alinhe os propósitos individuais com os objetivos organizacionais.	126	165	126	1,34
18	ajude os funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais.	121	170	121	2,50
13	incentive a aprendizagem por meio dos sucessos e dos erros.	117	174	117	3,68
20	tenha capacidade de recuperação, quando preciso for, se as coisas não forem bem.	117	174	117	3,68
24	incentive as pessoas na resolução de conflitos	101	190	101	10,71
25	persevere no desenvolvimento dos produtos	79	212	79	26,36
16	ajude os empregados a encontrar sua própria motivação.	75	216	75	29,95
14	entenda que a diversão faz parte do trabalho.	72	219	72	32,79
12	utilize o tempo e o espaço (ambiente de trabalho) como um viabilizador das interações entre pessoas e áreas.	71	220	71	33,77
	<i>qui-quadrado observado</i>				321,93
	<i>qui-quadrado crítico</i>				36,42

Fonte: elaborado pela autora

Vale, também, analisar as políticas e práticas que não foram priorizadas pelos respondentes. Duas explicações são possíveis: real baixa importância relativa, ou o fato de já serem percebidas como presentes nas organizações. De forma generalizada, os participantes dos grupos focais não concordaram com a presença de perseverança de desenvolvimento de produtos e capacidade de recuperação no lado baixo da lista. Para muitos participantes isso era uma miopia, pois sem essas práticas, não haveria organização e, portanto, não haveria

trabalho. Assim, eles preferiam acreditar que se tratava de uma reação a algo já existente e presente nas organizações.

Por outro lado, a baixa expectativa de práticas relativas a tratamento de conflito, interação e diversão foram consideradas como traços culturais. Os grupos GF1, GF2 e GF6 fizeram várias considerações sobre situações exemplos presentes no dia-a-dia. Pode-se concluir, tendo como suporte a análise dos participantes, que a expectativa do ideal de um grupo está diretamente ligada a vivência, experiência e resultados obtidos do conjunto dessas vivências.

Duas questões ainda emergem: Como foram encontrados quatro grupos diferentes de gestores relativos à definição de sentido do trabalho, será que esses grupos priorizam práticas de forma distinta? O que os executivos principais dessas organizações entendem que seus gestores priorizam? Essas duas questões estão relacionadas a alinhamento, isto é, o alinhamento vertical (hierárquico) e o alinhamento vertical/horizontal (diverso) de expectativas, demandas e trocas. A existência dos dois alinhamentos facilitaria o processo de implementação e manutenção de uma proposta de valor.

Com relação aos quatro *clusters* (grupos com diferentes percepções sobre sentido do trabalho), foi realizada a prova χ^2 para provar que as políticas e práticas consideradas ideais não tem efeito, isto é, são independentes dos *clusters*. O resultado da prova encontra-se no Apêndice 7 (pág. 233). Três políticas e práticas apresentam relevância diferenciada de *cluster* para *cluster*, como pode ser observado na Tabela 21.

Das políticas e práticas que diferenciam os clusters, somente uma delas “proporciona recursos para a execução dos trabalhos” foi eleita pelo grupo de respondentes como parte da organização ideal. Pode ficar caracterizado que existem algumas políticas e práticas consideradas ideais para todos, como o desenvolvimento de pessoas, a construção de ambiente e a definição de propósito e outras que impactam os perfis ou as experiências de alguns grupos de pessoas.

Tabela 21: Políticas e Práticas ideais que se diferenciam para os *clusters*

		Central na Vida	Atividade Regular Remunerada	Beneficia os Outros	Autonomia para com o Trabalho	
<i>encoraje as pessoas a escolherem projetos que as desafiem</i>						Total
não	n	55	33	22	43	153
	%	46,6%	46,5%	61,1%	65,2%	52,6%
sim	n	63	38	14	23	138
	%	53,4%	53,5%	38,9%	34,8%	47,4%
Total	n	118	71	36	66	291
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>ajude os funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais</i>						Total
não	n	61	50	18	41	170
	%	51,7%	70,4%	50,0%	62,1%	58,4%
sim	n	57	21	18	25	121
	%	48,3%	29,6%	50,0%	37,9%	41,6%
Total	n	118	71	36	66	291
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>proporcione recursos para a execução dos trabalhos</i>						Total
não	n	57	28	20	20	125
	%	48,3%	39,4%	55,6%	30,3%	43,0%
sim	n	61	43	16	46	166
	%	51,7%	60,6%	44,4%	69,7%	57,0%
Total	n	118	71	36	66	291
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 31 sumaria a percepção dos seis executivos das organizações com relação a como entendiam as expectativas do seu grupo gestor. Vale ressaltar que esta visão tem outra perspectiva em termos de dimensão, até pelo volume de respondentes.

Quadro 31: Executivos avaliando expectativas dos gestores em termos de Organização Ideal.

frequência	<i>Políticas e Práticas de Gestão</i>
5	<ul style="list-style-type: none"> - incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo. - proporcione recursos para a execução dos trabalhos. - desenvolva uma identidade sólida para o mercado. - comunique seu propósito social (missão) de forma clara e consistente.
4	<ul style="list-style-type: none"> - proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável - incentive as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos. - demonstre respeito e civilidade, sempre.
3	<ul style="list-style-type: none"> - incentive as pessoas na solução de conflitos. - encoraje as pessoas a escolherem projetos que as desafiem. - persevere no desenvolvimento das pessoas. - alinhe os propósitos individuais com o objetivos da organização - incentive a aprendizagem por meio dos erros e acertos.

Fonte: elaborado pela autora

Doze das vinte e cinco políticas e práticas estão listadas no quadro, demonstrando relativa sintonia ou visão de modelo de gestão entre os dirigentes. Cinco das políticas e práticas eleitas

pelos executivos coincidem com as eleitas pelos gestores “incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo”, “proporcione recursos para a execução dos trabalhos”, “proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável”, “demonstre respeito e civilidade, sempre” e “persevere no desenvolvimento das pessoas”; o que pode demonstrar alinhamento de visão e na gestão.

Chama a atenção, duas políticas eleitas pelos dirigentes: “incentive as pessoas na solução de conflitos” e “incentive a aprendizagem por meio de sucessos e dos erros” que na visão dos respondentes não fazem parte da solução ideal, aliás, estão na parte inferior da lista de prioridades.

Na ultima versão da pesquisa de efetividade (que analisa o engajamento dos funcionários), realizada no grupo, em março de 2012, havia relativo desalinhamento em questões como comunicação intensa e transparente e meritocracia (HAYGROUP & ULTRA, 2012). Essa questão pode justificar a inserção, de forma espontânea, destas duas práticas pelos gestores no que estes considerariam o ideal.

De qualquer forma, é possível perceber algumas políticas e práticas que podem fazer parte de um modelo ideal de trabalho, bem como algumas que impactam experiências e perfis específicos. A definição de ideal pode também estar condicionada a experiências vividas.

7.5.2 Aspectos presentes na função de uma Organização Ideal.

Assim com para as políticas e as práticas, os respondentes espontaneamente expressaram como seria a forma ideal de executar o trabalho. Segundo o mesmo processo e técnicas de análise, o Quadro 32 apresenta os resultados obtidos. O modelo integral da análise de conteúdo encontra-se no Apêndice 7 (pág. 234)

Novamente, para aspectos da função apareceram muitas contribuições resultando em muitas categorias com frequências baixas. Os valores a serem compartilhados voltam nas categorias 5 e 8; as políticas e práticas (categorias 2, 7, 9, 11, 12 e 13) e os aspectos da função propriamente ditos (categorias 1, 3, 4, 6, 10, 15 e 16). De forma geral, todos os aspectos da função levantados pelos respondentes, estavam presentes no modelo teórico utilizado na

possível diferenciar a importância dada aos aspectos e a distribuição uniforme dos mesmos mediante o uso da prova χ^2 (HOEL, 1981) (χ^2 observado (187,55) > χ^2 crítico (15,51)). No Quadro 33, os aspectos marcados em cinza-escuro contribuem positivamente para o χ^2 resultante, enquanto as marcadas em cinza-claro têm frequências menores que a esperada (161,67).

Quadro 33: Aspectos da Função da Organização Ideal.

		n válidos	n sem resposta	Soma	parcela do qui-quadrado
3	tenha oportunidade contínua de aprendizado	253	38	253	51,60
5	atue em atividades novas e desafiadoras que levam a Organização a outro patamar de desempenho	241	50	241	38,93
9	tenha suporte da equipe de trabalho e de toda a organização	185	106	185	3,37
8	receba feedback contínuo sobre meu desempenho e reconhecimento por um trabalho bem feito	178	113	178	1,65
6	construa uma forte contribuição para o meu futuro	172	119	172	0,66
1	decida como executar meu trabalho	149	142	149	0,99
2	faça muitas coisas diferentes, utilizando grande variedade de recursos e processos	101	190	101	22,77
4	compreenda as consequências de meus erros para a Organização e outras pessoas	94	197	94	28,32
7	contribua para o desenvolvimento da sociedade	82	209	82	39,26
	<i>qui-quadrado observado</i>				187,55
	<i>qui-quadrado crítico</i>				15,51

Fonte: elaborado pela autora

Os aspectos que aparecem como diferenciadores na lista: aprendizado e desafio, também estão presentes na escolha dos respondentes na variável “objetivos e preferências” de sentido do trabalho, não causando surpresa. Por outro lado, mais uma vez, a questão com a contribuição com a sociedade está renegada a um último plano, parecendo não estar mesmo presente no radar os profissionais.

Os participantes dos grupos de foco reagiram de forma espantada com relação à questão das consequências dos erros, até porque, também nas políticas e práticas, a aprendizagem pelo sucesso e erros não foi priorizada (sendo que como um aspecto da função, a aprendizagem apareceu como um fator diferenciador).

Vale ressaltar que um exercício sobre a situação atual foi solicitado aos respondentes para servir de contraponto e suporte para as análises (Apêndice 7, pág.236). Nas respostas coletadas, erros impactando a organização e as outras pessoas, foi o aspecto da função mais

presente para todos os respondentes com 89% de concordância e autonomia o menos presente com 71,1% de concordância.

O tratamento do erro pareceu ser um traço cultural do grupo de empresas. Dois grupos de foco (GF1 e GF2) argumentaram que o erro não é permitido. O GF3 colocou que a palavra erro é negativa e como as pessoas não gostam de errar ou ter desempenho ruim, elas não escolheriam esta prática. O GF5 argumentou que os erros são controlados por meio de normas (ISO) ou leis (SOX), mas são muito cobrados, de qualquer forma. O GF6 concluiu que o erro virou um trauma e que as pessoas acabaram por perder a dimensão do erro e simplesmente preferem não errar, seja qual for a consequência dessa decisão. Mas uma vez fica evidenciado que a definição do que o ideal está relacionado com as experiências.

Novamente é necessário entender se os aspectos da função são priorizados de forma diferente pelos quatro *clusters* (grupos de definição de sentido do trabalho). O resultado da prova encontra-se no Apêndice 7 (pág. 235). Somente um aspecto da função apresenta relevância diferenciada e, mesmo assim, para um *cluster*, como pode ser observado na Tabela 22.

Tabela 22: Aspectos da Função que diferenciam para os clusters.

		Central na Vida	Atividade Regular Remunerada	Beneficia os Outros	Autonomia para com o Trabalho	
		<i>contribua para o desenvolvimento da sociedade</i>				Total
não	n	86	56	19	48	209
	%	72,9%	78,9%	52,8%	72,7%	71,8%
sim	n	32	15	17	18	82
	%	27,1%	21,1%	47,2%	27,3%	28,2%
Total	n	118	71	36	66	291
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborado pela autora

Embora “contribuir para o desenvolvimento da sociedade” seja sempre não priorizado nas análises, está na essência de definição de sentido do trabalho do grupo Beneficia os Outros. Assim, era de se esperar que esta característica aparecesse para este grupamento, sendo as demais comuns para todos.

Os seis executivos principais das empresas pesquisadas também elegeram o que, na percepção deles, os gestores buscariam em termos de exercício ideal da função. O Quadro 34 sumaria a percepção destes.

Quadro 34: Executivos avaliando expectativas dos gestores em termos de Organização Ideal – parte 2.

frequência	<i>Políticas e Práticas de Gestão</i>
6	- atue em atividades novas e desafiadoras que levam a organização a outro patamar de desempenho - receba feedback contínuo sobre o meu desempenho e reconhecimento por um trabalho bem feito.
5	- tenha oportunidade contínua de aprendizado - tenha suporte da equipe de trabalho e de toda a organização

Fonte: elaborado pela autora

Novamente é possível observar muita sintonia entre os dirigentes e presença dos dois aspectos escolhidos pelos gestores na lista dos dirigentes “atuação em atividades novas e desafiadoras que levam a organização a outro patamar de desempenho” e “tenha oportunidade contínua de aprendizado”.

7.5.3 Proposta de Valor.

Neste estudo, a proposta de valor está relacionada à eleição das políticas e práticas de gestão e aspectos importantes na execução da função baseados nos modelos Ulrich e Ulrich (2011), MOW (1978) e Trist e Emery (1978) e suas relações com os modelos Chambers *et al* (1998) e Wickham e O’Donohue (2009).

A primeira constatação é que houve a eleição de políticas e práticas e de aspectos importantes da função de forma generalizada, isto é, apesar da percepção da existência de grupos diferentes de gestores com relação à definição de sentido do trabalho e da diferença de organização a qual os gestores pertencem. Os Quadros 30 e 33 trazem a eleição do grupo total de gestores, mas quadros elaborados por organização, trariam o mesmo resultado.

Ao se observar o que os respondentes elegeram como componentes de um modelo ideal, percebe-se certa similaridade com o modelo de Wickham e O’Donohue (2009) e muita similaridade com o modelo de Chambers *et al* (1998). Vale ressaltar que o modelo Chambers é um modelo de fundamento empírico, com respostas coletadas de forma espontânea, enquanto os achados desta pesquisa são dados empíricos sustentados por fundamentação teórica. O Quadro 35 tenta alinhar o modelo de Chambers aos achados desta pesquisa. Para tal, foram também incluídos os dados que surgiram de forma espontânea pelos respondentes.

Quadro 35: Políticas, práticas e aspectos da função percebidos como ideais pelos gestores.

Modelo Chambers <i>et al</i>	Percepção dos Respondentes	
	<i>induzida</i>	<i>espontânea</i>
MARCA (a empresa) (valores, desafios de longo prazo, missão inspiradora, bom ambiente de trabalho, segurança no emprego, presença diferenciada no mercado e bons resultados)	Organização: - incentive e demonstre ambiente de trabalho positivo; - proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável; - comunique sua direção (visão) de forma clara e consistente; -demonstre respeito e civilidade,	Organização: - demonstre e incentive seriedade, confiança, lealdade, justiça, ética, credibilidade e transparência. - utilize a comunicação como instrumento de gestão
PRODUTO (o trabalho) (liberdade e autonomia, desafios, oportunidades de crescimento, alinhamento com a função, boa liderança)	- persevere no desenvolvimento das pessoas; - permita flexibilidade na forma de execução do trabalho; - reúna pessoas para a solução dos problemas e a tomada de solução; - ofereça oportunidade contínua de aprendizado; - proporcione atuação em atividades novas e desafiadoras; - proporcione recursos para a execução dos trabalhos.	- incentive o exercício da meritocracia. - privilegie o suporte do gestor no exercício do trabalho.
PREÇO (remuneração e estilo de vida) (boa remuneração, localização física e ênfase na qualidade de vida)		

Fonte: elaborado pela autora

A percepção dos respondentes, decorrente da priorização de políticas e práticas e aspectos da função suportada pelo modelo, responde ao que se pode chamar de uma Proposta de Valor. Nesta pesquisa, dois pontos como a comunicação e a meritocracia chamaram a atenção pela inclusão espontânea e falta de alinhamento e por isso foram incorporados no quadro. Embora exista correlação entre as dimensões do modelo Chambers *et al* e a Proposta de Valor observada e encontrada por esta pesquisa, vale ressaltar que o ideal depende das experiências vividas (como discutido) e para grupos específicos (relativos à definição de sentido do trabalho) algumas práticas podem ter maior valor como a participação na definição de projetos para os grupos definidos como Central na Vida e Atividade Regular Remunerada e a relação do trabalho com as outras pessoas envolvidas para os grupos Central na Vida e Beneficia os Outros (para este estudo).

Ao se verificar a ênfase das políticas e práticas, percebe-se uma tendência a priorizar o fator “Ambiente Construtivo” e para o exercício do trabalho um foco no aprendizado e nos desafios.

Embora o modelo teórico utilizado para a pesquisa não utilizasse itens relativos à categoria PREÇO (remuneração, localização,...), estes itens também não apareceram de forma espontânea pelos respondentes, reforçando os argumentos de Chambers *et al* de que mais de 80% do valor percebido no emprego/trabalho estão nas categorias MARCA e PRODUTO.

Outra constatação importante, pelo menos para esta amostra, foi que além do alinhamento horizontal, entre os gestores, existe o alinhamento vertical, entre gestores e dirigentes, o que pode facilitar muito a implementação de ambientes de trabalho com sentido, com propósito e com troca mútua de valor. A tradução do termo Proposta de Valor pode ser viável para o ambiente organizacional.

Vale, ainda, reforçar que as políticas e práticas eleitas pelo grupo de profissionais, estão alinhadas com as pesquisas sobre comportamento humano no trabalho apresentadas no início desse trabalho, seja preenchendo algumas lacunas que fazem o profissional se desconectar da organização (reconhecimento, forma de execução do trabalho, relações entre grupos e pouca oportunidade) ou representando as características que fortalecem a permanência e o engajamento das pessoas (imagem e propósito organizacional e valores humanos, como o respeito).

7.5.4 Energia na Situação Ideal.

Além de perguntar aos respondentes o que eles achariam fundamental na organização ideal, foi feita a aferição desta eleição por meio da variável nível de energia. Essa variável segue o conceito de Kahn (1990) referente ao emprego de características físicas, cognitivas e emocionais no desempenho das funções. O objetivo foi verificar qual o impacto de tais políticas sobre a atitude de cada um. Após a análise da situação atual sobre as políticas e práticas e os aspectos da função era perguntado sobre o nível de energia dispendido e, após a eleição das políticas e práticas, era novamente perguntado sobre o nível de energia a ser dispendido caso a organização apresentasse tais características.

O empenho geral estava dividido em esforço físico, esforço mental, esforço emocional e nível de concentração. O Gráfico 4 mostra o que aconteceria com a energia dispendida pelos respondentes, segundo eles próprios, entre a situação atual e a situação ideal. A análise geral dos dados encontra-se no Apêndice 7 (págs. 237).

Gráfico 4: Diferença de energia dispendida: situação atual x situação ideal.

	Esforço físico	Nível de concentração	Esforço mental	Esforço emocional	Empenho em geral
ideal menor que atual	6,2%	5,5%	13,4%	23,4%	7,6%
igual	55,3%	72,9%	69,7%	58,7%	73,2%
ideal maior que atual	38,5%	21,6%	16,8%	17,9%	19,2%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: elaborado pela autora

Nota-se, pelo gráfico, que o empenho na situação ideal poderia ser maior do que na situação atual como resultado do aumento do esforço físico, do nível de concentração, do esforço mental e da diminuição do esforço emocional. É importante observar que tratamos da população gestora, a qual o esforço físico pouco se relaciona ao exercício da sua atividade.

Com exceção do esforço emocional e do esforço mental, que pouco tem a crescer numa situação ideal, os outros tipos de esforço podem ser alavancados em situação ideal. Tal conclusão é elaborada a partir da prova estatística que compara duas proporções de uma amostra, utilizando-se a estatística z. (HOEL, 1981; ANDERSON *et al*, 2007) (Tabela 23).

Tabela 23: Valor z para níveis de energia.

	z	p
Esforço físico	8,244	0,000
Esforço mental	1,066	0,289
Esforço emocional	-1,461	0,144
Nível de concentração	5,288	0,000
Empenho em geral	3,850	0,000

Fonte: elaborado pela autora

Porém, para uma grande maioria da amostra não haveria grande mudança com relação à situação atual, sendo o atual igual ao ideal para :nível de concentração (72,9%); esforço mental (69,7%) e empenho em geral (73,2%).

Os participantes dos grupos focais argumentaram sobre o empenho em geral e seus componentes. De forma generalizada, os gestores argumentaram que o empenho, hoje, é muito alto, como decorrência do alto volume de trabalho, do aumento da complexidade do trabalho, das condições externas (trânsito, globalização,...) (GF1, GF2, GF3 e GF4). O GF5 argumentou que o aumento do esforço físico respondido na pesquisa poderia estar relacionado às novas tecnologias, isto é, a forma de conexão ao trabalho “24 horas por dia” em detrimento muitas vezes de outras atividades de lazer ou períodos de relaxamento. O GF6 também ponderou que o aumento do esforço, qualquer que fosse, poderia aumentar o nível de estresse e facilitar o desligamento voluntário do profissional.

O único item não comentado pelos gestores foi o esforço emocional que, depois de analisadas as demais respostas, parece ser mesmo o menos percebido; sentido ou requerido pelo grupo de respondentes. Provavelmente, o esforço emocional foi percebido como algo negativo e não como um envolvimento produtivo e positivo.

Assim, ou a variável realmente não assume um caráter explicativo, como sugerido por esta pesquisa, ou a percepção dos gestores é pertinente: o nível de empenho hoje é tão alto, que numa organização ideal, ele não mudaria substancialmente.

A pesquisa sobre tendências em recursos humanos da CEB (*Corporate Executive Board*) (CLC Human Resources, Q4 2012) reporta que a percentagem de funcionários com alto nível de esforço discricionário permanece relativamente estagnada ao longo dos últimos doze meses depois de um período de incremento constante e contínuo, como se a capacidade de “dar

mais” estivesse chegando a um limite. Neste caso, as organizações deveriam começar a atuar para não exaurir as pessoas. Este dado parece estar alinhado à percepção dos respondentes da pesquisa.

Por outro lado, Christensen (2012) argumenta que assim como uma organização, cada indivíduo quando escolhe seu propósito e define seu sentido “sai implementando” uma estratégia definida e alocando recursos: tempo, dinheiro e energia. Sendo assim, pode ser que a energia dispendida para o trabalho, dada a centralidade relativa observada nessa pesquisa, esteja perto do limite ideal definido pelos respondentes.

7.5.5 Respondendo a pergunta: Existe um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor da empresa para os profissionais em posição de gestão?

Após a análise dos dados, pode-se dizer que, para os gestores das empresas da Ultrapar:

- (i) O grupo de gestores elegeu um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas e de aspectos presentes na função que pode ser percebido como uma Proposta de Valor das Empresas. O resultado desta eleição é muito similar ao que Chambers *et al* definiu como proposta de valor;
- (ii) A Proposta tem aspectos relacionados à empresa como: a manutenção de um ambiente de trabalho positivo, agradável e amigável; a vivência de um conjunto de valores e a comunicação de uma definição de uma visão clara e consistente;
- (iii) Apresenta também aspectos relacionados ao exercício do trabalho como a ênfase no desenvolvimento pessoal, flexibilidade na atuação, participação na solução de problemas e tomada de decisão, aprendizado e desafios, suporte da liderança e uso adequado de recursos;
- (iv) Os gestores acrescentaram ao modelo duas práticas: meritocracia e comunicação intensa;
- (v) A Proposta definida pelos gestores responde muito dos problemas encontrados nas pesquisas sobre o que não envolve ou desconecta as pessoas do trabalho;
- (vi) Fica evidente, que apesar da diferença entre as pessoas, neste caso analisada em relação à definição de sentido do trabalho, a Proposta fica caracterizada sendo que, algumas outras práticas, podem afetar, de forma tênue e específica, grupos individualizados;

- (vii) A eleição da Proposta de Valor leva em conta as experiências vividas, isto é, as ofertas e demandas trocadas entre profissional e organizações ao longo da vida profissional;
- (viii) Além do alinhamento horizontal (similaridade entre gestores), foi também percebido o alinhamento vertical (similaridade de percepção entre gestores e executivos). Na presente situação, isso pode significar facilidade na caracterização e implementação de uma Proposta de Valor;
- (ix) Não foi possível verificar mudanças no empenho dos profissionais ao passar de uma situação atual para outra ideal. Isso porque ou a variável escolhida não consegue aferir tal propósito, ou porque, como disseram os respondentes e algumas pesquisas, o empenho hoje é tão alto que se maior, levaria a uma situação destrutiva para a relação deles com as organizações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“As convicções são inimigas mais perigosas da verdade do que as mentiras”.

Friedrich Nietzsche

Depois de respondidas as três perguntas de pesquisa, se torna interessante analisar estas respostas para a definição de como prosseguir a partir desses achados e averiguar as contribuições do estudo.

8.1 Análise dos resultados.

Observando-se o contexto do estudo pode-se perceber que, dependendo das organizações ou segmentos decididos para análise, pode-se encontrar a presença de mais ou menos forças do ambiente. De qualquer forma, o aumento da complexidade tanto do cenário competitivo, quanto dos modelos de gestão, fica evidente. Neste Grupo de empresa, no caso específico dos desafios relacionados a pessoas, foi possível observar a preocupação com a perenidade do negócio (talentos, aposentadoria e sucessão) e também com o alinhamento das pessoas (preparo profissional, aumento da velocidade e multiculturalidade), que se tornam mais emergentes no cenário atual. É neste contexto em que o refinamento da relação organização e profissional se torna um tema crítico e complexo.

O entendimento de sentido do trabalho clarificou que, mesmo num mesmo grupo funcional, as pessoas são diferentes. Apesar do alto envolvimento com o trabalho e da definição de que o trabalho é uma forma expressiva de se atingir um fim, o grupo pesquisado, se dividiu em quatro categorias: o trabalho como uma atividade central na vida, o trabalho como uma atividade regular remunerada, o trabalho como uma atividade que beneficia outras pessoas e o trabalho como uma atividade autônoma que favorece o próprio indivíduo, executor da ação.

Na maioria das vezes o trabalho foi visto como uma atividade positiva, o que pode estar relacionado ao foco escolhido para a pesquisa, os gestores. Os profissionais buscam prazer, realização, agregação de valor, resultado e esperam reconhecimento, aprendizado e um dia-a-dia interessante no exercício de sua atividade remunerada.

Aparentemente, o modelo MOW se mostrou atual e viável para a cultura brasileira, sendo que como contribuição, este estudo encontrou uma categoria nova para definição de sentido do trabalho – uma atividade autônoma que favorece o próprio indivíduo. Muito provavelmente, esta categoria está relacionada à modernidade e as mudanças ocorridas na sociedade, na qual o indivíduo é mais independente e autônomo.

Definido como uma variável única, contribuição deste estudo, ficou evidenciado que, para este público, o sentido do trabalho é aumentado com a presença de atividades variadas no dia-a-dia, com o envolvimento pessoal com o trabalho, com a percepção de agregação de valor, com a concordância de que o trabalho é uma atividade remunerada e a discordância de que o trabalho é uma obrigação. Seria o trabalho como virtude, como vocação e como uma forma do homem comandar seu destino, uma visão moderna do trabalho.

Embora o modelo de sentido do trabalho advogue que alguns atributos podem ter relações temporais, não foi encontrada relação entre as definições e a idade dos indivíduos. O gênero, sim, influencia a definição de sentido do trabalho, sendo o gênero feminino mais relacionado ao envolvimento, com a organização ou com os outros.

Alguns valores ou culturas organizacionais facilitam a inserção e a manutenção de determinados grupos de pessoas nas mesmas. Este é um bom fato para ser analisado, pois, por um lado, pode significar fortalecimento da cultura e, por outro, potencial dificuldade para mudança, dependendo dos aspectos desta cultura.

Ao se voltar para a Organização, percebe-se que as políticas e práticas da Organização Abundante representam um bom conjunto a ser testado e analisado nas organizações. Neste estudo, a consolidação das mesmas em sete novos fatores traduziu o modelo em algo mais simples e direto de ser comunicado e trabalhado para os dois públicos: gestores e organização.

Os sete novos fatores: desenvolvimento e crescimento, ambiente construtivo, envolvimento, trabalho em equipe, propósito e direção, capacidade de atuação e perenidade, permitem uma conversa mais simples também entre a abordagem universalista e a de capital humano, demonstrando que, no fundo, deve existir um alinhamento entre propósitos e resultados entre partes. Eles também podem, de forma mais direta serem traduzidos nas práticas tradicionais de gestão de pessoas.

De forma inédita foi analisada a influência de políticas e práticas organizacionais no sentido do trabalho e foi verificado que a influência é pequena e, mesmo assim, somente de algumas práticas. As políticas e práticas que definem a forma como a organização se apresenta ao profissional são as que influenciam o sentido do trabalho. O compartilhamento de propósitos e o desenvolvimento de uma identidade sólida para o mercado funcionam para influenciar o estabelecimento de uma melhor relação entre organização e profissional. A questão que se apresenta é: como compartilhar propósitos?

Talvez, por parte dos profissionais, o compartilhamento de propósitos seja percebido por meio de uma Proposta de Valor. Neste estudo, apesar dos diferentes perfis dos gestores, foi possível perceber o que, na visão deles, seria uma Proposta de Valor: ambiente de trabalho produtivo, adequado conjunto de valores vivenciados, uma clara visão dos objetivos organizacionais, aprendizado, desafios, flexibilidade no trabalho, participação nas decisões, enfim, desenvolvimento. Os gestores conceituaram uma proposta bastante similar ao modelo de Chambers *et al* e acrescentaram a meritocracia e a comunicação, que, no mundo atual, parecem ser muito pertinentes para serem introduzidos no modelo.

Por mais que estes atributos não influenciem a definição de sentido do trabalho, estes são o que os gestores querem, levando em conta suas histórias e experiências vividas. Apesar da individualidade e diversidade, existe certa homogeneidade com relação a expectativas das ofertas da Organização.

Os dirigentes das organizações estudadas mostraram-se alinhados com relação às expectativas dos gestores, demonstrando que, neste caso, a existência de uma Proposta de Valor parece não ser tão difícil de identificar e construir e pode representar uma boa forma de sustentar o relacionamento entre as partes no cenário competitivo atual. Fatores de desalinhamento somente foram verificados nas políticas e práticas de meritocracia e comunicação intensa, mesmo assim, de forma não tão direta nesta pesquisa e sim pela análise de dados secundários.

Não foi possível verificar o que mudaria no comportamento de um indivíduo se ele trabalhasse em uma organização com a proposta de valor definida por eles mesmos. Na percepção dos respondentes o empenho no trabalho, atualmente, é tão alto que nada maior seria suportável. Algumas pesquisas também já chegaram à mesma conclusão. Vale ainda

investigar se haveria outra forma de verificar alguma mudança, que não a utilizada por neste estudo.

Esta pesquisa, que observa a relação organizacional pelo olhar do gestor, vem acrescentar uma nova nuance aos estudos de alinhamento estratégico de gestão de pessoas, na tentativa de integrar o indivíduo, ou grupo de indivíduos, ao contexto organizacional e seu meio.

Se por um lado, cada um do seu jeito, os profissionais demandam sentido do trabalho, por outro, o desafio das organizações é perceber as diferenças entre as pessoas, a formação de grupos com a mesma identidade, quais as características destes grupos e ofertar uma proposta de valor de trabalho que mesmo que não mude substancialmente a essência de cada um, supra as demandas que façam com que estes profissionais trabalhem com prazer, buscando agregação de valor, realização e resultados mútuos.

8.2 Limitações da Pesquisa.

Este trabalho teve um cunho qualitativo e quantitativo em múltiplas organizações. A opção por organizações múltiplas ajuda a contextualização do problema, mas não pode sugerir uma generalização total dos achados. A amostra foi definida de forma não probabilística e intencional e isso, também pode prejudicar a completa generalização dos achados.

Não houve limitação relacionada à execução da pesquisa ou uso de técnicas de análise de dados. Em alguns casos, houve tratamento de variáveis, mas isso é um processo habitual no uso da estatística e no processo de tratamento de dados. Escolhidas as organizações, a pesquisa transcorreu como planejado, sem restrição de número de respondentes ou participantes em nenhuma etapa. Como o número de participantes foi em torno de 300, todas as técnicas planejadas, puderam ser efetivamente utilizadas.

Foram feitas algumas opções para a pesquisa como o uso de quatro variáveis para o sentido do trabalho (excluindo-se a variável “normas e direitos”) e a análise da influência das políticas e práticas no sentido do trabalho como uma variável única. Os resultados obtidos decorrem desta escolha de foco e as opções realizadas podem se tornar oportunidades para novas pesquisas.

Até pela população escolhida para a pesquisa, alguns aspectos socioculturais não foram levados em consideração, como renda, número de filhos, idade dos filhos, estado civil, atuação profissional do cônjuge que, em um estudo mais amplo, poderiam estar incluídos, trazendo novas nuances ou diferenciações aos resultados. Pode-se considerar o uso de um segmento da força de trabalho como foco de pesquisa uma limitação, mas, por outro lado isso pode significar uma oportunidade para futuros trabalhos e potenciais comparações de perfis. Neste caso, a população gerencial foi intencionalmente escolhida.

8.3 Contribuições do estudo.

Além das respostas para as perguntas propostas para a pesquisa, consolidadas em item anterior, este estudo buscou contribuir para o aumento do conhecimento sobre o tema sentido do trabalho no cenário brasileiro. Este constructo não é novo, vem sendo pesquisado há algumas décadas, mas se mostrou bastante apropriado para o contexto competitivo atual. Por um lado, ele viabiliza que as pessoas melhor qualifiquem suas demandas e, por outro, que as organizações possam ter clareza do que está acontecendo no íntimo das pessoas, para seu melhor posicionamento.

As relações entre sentido do trabalho e políticas e práticas de gestão de pessoas, por mais que algumas não tenham sido efetivamente percebidas, foi uma tratativa inédita. Alguns trabalhos anteriores inferiam o que poderiam ser práticas que atenderiam demandas das pessoas e, deste trabalho, percebeu-se que, salvo algumas exceções, ainda podemos estar no campo das inferências.

Novos instrumentos de pesquisas foram validados: o uso da escala MOW no cenário brasileiro e a escala da organização abundante, possibilitando a continuidade de estudos neste campo.

Talvez a maior contribuição tenha sido o aprofundamento da reflexão sobre as relações entre organização e indivíduos num cenário tão competitivo como o cenário atual. Enquanto muitos dos trabalhos sugerem o alinhamento no campo das estratégias e das políticas, este estudo estende a relação para o indivíduo, entendendo a organização como um ambiente social suportado por um conjunto de estratégias e políticas. Vale ressaltar que embora a pesquisa tenha sido realizada com indivíduos e com um constructo de percepção individual, o objetivo

sempre foi encontrar padrões e grupos, colocando o indivíduo no tamanho relativo adequado para um estudo na área de administração.

Para as organizações este estudo ajuda a perceber que o esforço contínuo de alinhamento entre as partes (organização e indivíduos) é um grande desafio e que questões como o propósito organizacional e a percepção de fortalezas para a perenidade organizacional são temas fundamentais para a relação com os funcionários. Vale reforçar que além de trabalhar nestes temas é importante comunicar continuamente e intensamente os mesmos. Saber que em uma organização podem existir gestores para os quais o trabalho é um meio ou uma atividade para benefício próprio é outro tema fundamental no sentido de reforçar as políticas e práticas institucionais para conseguir alinhar propósitos com as demais pessoas.

Para os indivíduos, o exercício de reflexão proposto por esta pesquisa é um processo muito rico que pode clarificar questões de foco, ênfase e prioridades melhorando o relacionamento e alinhando expectativas com as organizações, além da priorização geral de aspectos da vida.

8.4 Sugestões para continuidade do estudo.

Dada à abrangência da abordagem de pesquisa e os achados, este trabalho sugere uma boa gama de continuidade de estudos.

A primeira sugestão está relacionada ao sentido do trabalho. Por ser um tema de cunho reflexivo e alta validade no cenário competitivo atual, a continuidade de aferição da definição do sentido do trabalho pode ser muito importante para mundo das organizações. Conhecer as pessoas, suas demandas, seus valores, pode ajudar muito na elaboração e implementação de culturas que viabilizem o atingimento de resultados organizacionais. A pesquisa sobre sentido do trabalho pode ser realizada com mais categorias funcionais, com mais organizações, com organizações multipaises para a percepção de eventual influência cultural e, inclusive, com a inclusão de todas as variáveis do modelo, dependendo da população a ser estudada. O uso do questionário MOW e a utilização da variável sentido do trabalho definida neste estudo são bons pontos de partida. Pode-se também realizar a inserção das demais variáveis demográficas ou socioculturais já mencionadas para a análise de outras possíveis correlações.

O ponto levantado pelos respondentes desta pesquisa sobre implicações de definição do sentido do trabalho no estilo de gestão, especialmente quando se considera os gestores parece ser um tema crítico e atual. Somente como desafio inicial, o que significaria para uma Organização a gestão de um perfil “Atividade regular remunerada” ou “Autonomia para com o trabalho”?

Por outro lado, pelo lado das políticas e práticas, vale a pena buscar a confirmação da validação dos novos fatores encontrados neste trabalho para o modelo de organização abundante. Se por um lado as políticas e práticas em seu estado mais primário pareceram muito boas para estudo, por outro, o novo conjunto de fatores, também pareceu ter melhor capacidade de comunicação – acadêmica e organizacional (primeira utilização do instrumento de pesquisa no cenário acadêmico brasileiro).

Apesar da baixa influência percebida das políticas e práticas para o sentido do trabalho, novos estudos podem ser realizados com o mesmo fim. A verificação com populações maiores, compostas por multiorganizações e multicategorias funcionais pode consolidar ou complementar o achado atual.

A temática da Proposta de Valor coloca o profissional como protagonista na relação Organização-profissional. Apesar de este estudo ter percebido a existência da possibilidade de uma proposta e refletido sobre o fato de que a experiência do indivíduo está diretamente ligada a sua definição de proposta, vale a pena prosseguir com a averiguação em outras populações, outras organizações, inclusive incluindo as duas novas categorias trazidas pelos achados deste estudo: meritocracia e comunicação.

A relação Proposta de Valor e sentido do trabalho, isto é, o que pessoas distintas podem querer, também é outro foco possível de continuidade de pesquisa.

O tema energia alocada também pode ser mais bem investigado e relacionado a sentido do trabalho ou proposta de valor. Provavelmente não no formato utilizado por este estudo, mas a tendência de exaustão de alocação de energia pode incentivar temáticas de equilíbrio, sustentabilidade ou qualidade de vida que venham a complementar o foco principal deste estudo.

Enfim, o tema é instigante, crítico, contemporâneo e merece a devida atenção acadêmica para suportar o desenvolvimento das organizações e de seus profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G. de, (1999) Estratégia de recursos humanos e competitividade. *In: Administração Contemporânea – perspectivas estratégicas. Org: Marcelo Milano Falcão Vieira e Lúcia Maria Barbosa de Oliveira. São Paulo: Atlas.*
- _____, (2002) A gestão estratégica de pessoas *In: As pessoas na Organização. São Paulo: Gente*
- AMABILE, T.; KRAMER, S. (2011) **The Progress Principle**. Boston: HBRP.
- _____, (2012) How Leaders Kill Meaning at Work. **The McKinsey Quarterly**, January.
- AMARAL, R. A. do (2008) **O Sentido do Trabalho**: visões de um problema nos séculos XIX e XX. Dissertação. Universidade de São Paulo – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 158pgs.
- ANDERSON, D.R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T. A. (2007) **Estatística Aplicada à administração e Economia**. São Paulo: Cengage Learning.
- ANDRADE, S. P. C. de; TOLFO, S. da R.; DELLAGNELLO, E. H. L. (2012, mar-abr) Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia. **RAC**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, art.2.
- ANTUNES, R. (2009) **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo.
- ARAÚJO, R. R. de; SACHUCK, M. I. (2007) Os sentidos do Trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão, USP**, São Paulo, v. 14; n.1; pg 53 -66.
- ARTHUR, J. (1992,apr.) The link between business strategy and industrial relations. **Industrial and Labor Relations Review**; 45; 3.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU D. M. (1996) The Boundaryless Career As a New Employment Principle. *In: The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. (2008) Towards a Model of Work Engagement. **Career Development International**, vol. 13, no. 3. Pg, 209-223.
- BARDIN, L. (2006) **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- BARON, J. N.; KREPS, D. M. (1999a, spring) Consistent Human Resource Practices. **California Management Review**; 41, 3; pg. 29-53.
- _____, (1999b) **Strategic Human Resources**: framework for general managers. New Jersey: John Wiley & Sons.

- BARTLETT, C. A, GHOSHAL (2002) **Managing Across Borders** the transnational solution. Boston: HPR.
- BASSI, L.; MCMURRER, D. (2007, march) Maximizing your Return on People. **HBR**, v. 85, n. 3, p. 115 – 123.
- BASTOS, A. V. B. (1993, mai./jun.) Comprometimento Organizacional: um balance dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol.33; n. 3; pg: 52-64.
- _____, PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. (1995, nov./dez.) Significado do Trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 35; n. 6; pg: 20-29.
- BATES, S. (2001, dec) Study Links HR Practices with the Bottom Line. **HR Magazine**; 46, 12, pg. 14.
- BAUMAN, Z. (2000) **Modernidade Líquida**. São Paulo: Zahar.
- _____, (2004) **Identidade**. São Paulo:Zahar.
- BEER, M. (2009) **High Commitment, High Performance**: how to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- BELLUZZO, L. G.; (2010) “Não estamos mais no mundo natural e nem podemos renaturalizá-lo”. In: **O que os economistas pensam sobre sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Editora 34.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. (2005) **A construção social da realidade**. Petrópolis: Editora Vozes.
- BCG/WFPMA (2012, oct.) **Creating People Advantage 2012**: Mastering HR challenges in a two-speed world. Boston: The Boston Consulting Group.
- BHATNAGAR, J. (2007) Talent Management Strategy of Employee Engagement in India ITES Employees: key to retention. **Employee Relations**, vol. 29, n. 6, pg, 640 – 663.
- BIANCHI, E. M. P. G.; SCALABRIN, A. C; PENTERICH, E. (2006) Uma análise do bem-estar psicológico das pessoas nos ambientes organizacionais: Reflexões para gestão da qualidade de vida no trabalho. **RACRE** vol. 6; n. 10.
- _____, (2008) **Alinhando Estratégia de Negócio e Gestão de Pessoas para Obtenção de Vantagem Competitiva**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 149 pgs.
- BISWAS, S. (2009, jan-mar) Job Satisfaction and Job Involvement as Mediators of the relationship between psychological climate and turnover intention. **South Asian Journal of Management**; 16; 1; pg. 27.

- BOUDREAU, J. W (2006). Talentship and HR Measurement and Analysis: from ROI to Strategic Organization. **HR. Human Resource Planning**; 29; 1; pg. 25.
- BORGES, L. de O.; ALVES, Fo., A. (2001) A Mensuração da Motivação e do Significado do Trabalho. **Estudos de Psicologia**, 6(2), 177-194.
- BOXALL, P. (2007) The Goals of HRM. *In: The Oxford Handbook of Human Resource Management* . New York: Oxford University Press.
- BRASIL – DADOS E FATOS, Disponível em: <http://brasilfatosedados.wordpress.com/2010/09/09/desemprego-governos-iniciofim-de-mandatos-2/>> Acesso em 03/11/2011
- BUHLER, P. M. (2008, sep,) Managing the Baby Boomer. **SuperVision**; 69; 9; pg. 19.
- CABRAL, A. M. dos S. (2011) Conciliação ou conflito entre o trabalho e as outras esferas da vida social na inserção profissional dos diplomados do ensino superior. **International Journal Working Conditions (RICOT Journal)**. No. 1. Porto: IS-FLUP, pp. 68-77.
- CAMUS, A. (2004) **O Mito de Sísifo**. Rio de Janeiro: Record.
- CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. (2006) Comprometimento Organizacional e as práticas de gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Mackenzie**. Vol. 7, n. 3; pg 11-37.
- CAROCHINHO, J. A. B. (Setembro 2009) **Trabalho e Novas Formas de Organização do Trabalho: para além do Hedonismo e da Eudaimonia**. Tese de Doutorado. Universidade de Santiago de Compostela, 244 pgs.
- CASADO, T. (2002) A Motivação e o Trabalho. *In: As pessoas na Organização*. São Paulo: Gente
- CASTER, M. C. (2001, summer) Survivor: How HR Can Survive & Thrive in the Organization. **Organization Development Journal**; 19, 2; pg.79-92.
- CHAMBERS, E. G. *et al* (1998) The war for talent. **The McKinsey Quarterly**, number 3.
- CHALOFISKY, N. E. (2010) **Meaningful Workplaces**: reframing how and where we work. San Francisco: Jossey-Bass.
- CHRISTENSEN, C. M. (2012) **Como avaliar sua Vida?** Em busca do sucesso pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Alta Books.
- CLARK, N. (1986, feb) Central Life Interests of Australian Workers. **Work and Occupations**, Vol. 13; no. 1; (67-75)
- CLC HUMAN RESOURCES (2012) **HR Quarterly News and Trends**, Q4 2012. USA.
- COCHRAN, W. G. (1977) **Sampling Techniques**: Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics-applied. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

- COLLIS, J. C.; PORRAS, J. I. (1997) **Built to Last**: successful habits of visionary companies. New York: Harper Collis Publishers.
- _____ (2006) **Good to Great**: empresas feitas para vencer. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005) **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, D. R. (2003) **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman.
- CORDEIRO, H. T. D. (2012) **Perfis de Carreira da Geração Y**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 178 pgs.
- CRESWELL, J. W. (1994) **Research Design**. Qualitative & Quantitative Approaches. London. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994
- CORTELLA, M. S. (2007) **Qual é a tua Obra?** São Paulo: Editora Vozes.
- DANCEY, C. P; REIDY, J. (2008) **Estatística sem Matemática para Psicologia**: usando SPSS para Window. Porto Alegre: Artmed.
- DEERY, M; (2008) Talent Management work-life balance and retention strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**; vol. 21; n. 7; pg. 792-806.
- DEJOURS, C. (2009) **A Loucura do Trabalho**: estudos de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez Editora.
- DELANEY, J. J.; HUSELID M. A. (1996, aug.) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**; 39; 4; pg. 949.
- DELFIM NETTO, A. (2010) “Nunca tive a ilusão de que esta astronave independente, rodando em torno do sol, tivesse recursos infinitos”. *In: O que os economistas pensam sobre sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Editora 34.
- DOURADO, D. P. *et al* (2009, jun.) Sobre o Sentido do Trabalho fora do Enclave de Mercado. **CADERNOS EBAPE.BR**. v.7, n.2, artigo 10, RJ.
- DUBIN, R.; CHAMPOUX, J. E. (1974, Aug.) Worker’s Central Life Interests and Job Performance. **Sociology of Work and Occupations**, vol. 1; no. 3.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L. **Análise de Dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos S. (2002) Uma discussão sobre cultura organizacional. *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

- FIORITO, J. *et al* (2007) Organizational Commitment, Human Resource Practices and Organizational Characteristic. **Journal of Managerial Issues**, 19, 2, pg. 186.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de (2011) **DELPHI RH 2010**: Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. Relatório, edição confirmatória.
- FOSSSEN, R. J. S. (2010) **Why we Work**: an investigation of work meaning through work orientation. Dissertation, The City University of New York, 147pgs.
- FOX, A. (2012, jan.) Make a Deal *In*: **HRMagazine** SHRM org. vol.57; n.1.
- FRANKL, V. (2008) **Em Busca de Sentido**. São Paulo: Editora Vozes.
- FREUD, S. (2006) O Mal-Estar na Civilização. *In*: **O Futuro de uma Ilusão, o Mal-Estar na Civilização e outros Trabalhos (1927 – 1931)**. Rio de Janeiro: Imago Editora.
- GEBAUER, J.; LOWMAN, D. (2008) **Closing the Engagement Gap**: how great companies unlock employee potential for superior results. New York: Penguin Group.
- GIANNETTI, E. (2005) **Felicidade**. Sao Paulo: Companhia das Letras.
- GILBERT, X.; BÜCHEL, B.; DAVIDSON, R. (2008) **Smarter Execution**: seven steps to getting results. Great Britain: Prentice Hall.
- GORZ, A. (2007) **Metamorfoses do Trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume.
- GUTHRIDGE, M; KOMM, A.; LAWSON, E. (2008) Making Talent a Strategic Priority. **The McKinsey Quarterly**, n. 1.
- GUTHRIDGE, M.; McPHERSON, J. R.; WOLF, N. J. (2008, dec) Upgrading Talent: a downturn can give smart companies a chance to upgrade their talent. **The McKinsey Quarterly**.
- GUTIÉRREZ, J. L. (2008) A Revolta do Homem Absurdo. **Revista Filosofia Ciência e Vida**. n.21.
- HAIR, J.F.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L. (2009) **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman.
- HARPAZ, I.; XUANNING F. (2002, jun.) The Structure of the Meaning of Work: A relative stability amidst change. **Human Relations**, vol. 55; n. 6; pgs: 639-667.
- HAYGROUP (2007) **The war for Leaders**: how to prepare for the battle. www.haygroup.com
- _____; ULTRA (2012, março) **Pesquisa de Efetividade**, relatório de uso exclusivo.
- _____, (2012, agosto) **Engajamento: suficiente para superar os desafios do negocio?** Apresentação Institucional – Client Meeting.

- HAYGROUP (2012, agosto) **Engajamento: suficiente para superar os desafios do negócio?** Apresentação Institucional – Client Meeting.
- HELLER, F.; RUIZ-QUINTANILLA, S. A. (1995) The Work Ethic. **CHHRS Working Paper Series**, Paper 198.
- HEWLETT, S. A. (2007) **Off-ramps and On-ramps**. Boston: HBS Press
- HOEL, P. G. (1981) **Estatística Elementar**. São Paulo: Atlas.
- HOLBECHE, L.; SPRINGETT N. (2004) **In Search of Meaning In the Workplace**. Roffey Institute, United Kingdom.
- HREBINIAK, L. G. (2006) **Fazendo a Estratégia Funcionar**: O caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman.
- IBGE, Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/piramide/piramide.shtm Acesso em 03/11/2011.
- INDEX MUNDI, Disponível em: < <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=br&v=74&l=pt> > Acesso em 03/11/2011.
- ITAÚ, Disponível em: <<http://www.itaubba.com.br/pj/itaubba/pdf/ItauProjecoesMacro.pdf>> Acesso em 03/11/2011.
- KAHN W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement at Work. **Academy of Management Journal**, 33; 44, pg 692.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.(1997) **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- KLIE, S. (2008) Handling the Alien Invasion. **Canadian HR Report**, May 19, 21, 10.
- LACOMBE, B. M. B., (2004) A contribuição da gestão de pessoas para os resultados organizacionais: em direção a um quadro teórico-analítico. *In*: Gestión y competencias frente al desafío de la integración de los mercados Puerto Plata: **CLADEA**/Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra.
- _____; ALBUQUERQUE, L. G. de (2008) Avaliação e mensuração de resultado em gestão de pessoa: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **RAUSP**, v.43, no 1, pg. 5-16.
- LAVIGNA, B. (2010, fev.) Driving Performance by Building Employee Satisfaction and Engagement. **Governance Finance Review**; 21; 1; pg. 51.
- LAWLER III, E. E.; LEVENSON, A. R. BOUDREAU, J. W. (2004) HR Metrics and Analytics: use and impact. **HR. Human Resource Planning**; 2004; 27, 4; pg. 27.

- LAWLER III, E.E.; BOUDREAU, J. W. HR Support for Corporate Board. (2006) **HR. Human Resource Planning**; 29, 1; pg. 15.
- LEE, C. S.; LEE, C. H. (2009, winter) Effects of HRM Practices on IT Usage. **The Journal of Computer Information System**; 50; 2; pg. 83.
- LEE, M. A. (1994) Matching **Human Resource Strategy to Organizational Strategy**: the behavioral perspective revisited. Dissertation, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeast University Canada, 127 pgs.
- LEGGE, K. (2005) **Human Resource Management**: Rhetoric's and Realities. New York: Palgrave Macmillan
- LEIDER, R. J. (2000) **O Poder do Propósito**. São Paulo: Mercúrio.
- LEITE, N. P; ALBUQUERQUE, L. G. de (2009) Gestão Estratégica de Pessoas: Conceito, Evolução e Visão *In*: **Gestão de Pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas.
- LOCKWOOD, N. R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. **HR Magazine Alexandria**, vol. 52, iss 3, pg 51, 11 pages.
- LOEHR, J.; SCHWARTZ, T. (2005) **The Power of Full Engagement**: managing energy, not time, is the key to high performance and personal rewards. New York: The Free Press.
- McCONNELL, C. J. (2006) **An examination of the relationships among person-organization fit, individual and organizational value structures, and affective, normative and continuance components of organizational commitment**. Dissertation, Nova Southeastern University, 126 pgs.
- MACEY, W. H. et al (2009) **Employee Engagement**: tools for analysis, practices and competitive advantage. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- MALONE, T. W. (2004) **The Future of Work**. Boston: HBS.
- MARTIN, M. W. (2000) **Meaningful Work**: rethinking professional ethics. New York: Oxford University Press.
- MARTIN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2005, may) Strategic Human Resource Management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 16, n. 5.
- MARTINS, G. de A. (2006) **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- _____; THEÓFILO, G. de A. (2009) **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas.
- MAY, D. R.; GILSON, R. L.; HARTER, L. M. (Mar. 2004) The psychological condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77, 11-37.

- MEDEIROS, C. A. F. (1997) **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – centro de Ciências Sociais Aplicadas, universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. (jan/jun, 2001) Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v.6, n.1, p. 39-46.
- MENEGON, L. F. (2010) **A influência dos Traços de Personalidade na Formação dos Contratos Psicológicos**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 172 pgs.
- MEYER, J. P.; GREGORY, I. P; ALLEN, N. J. (1998, jan.) Examination of the combined effects of works values and early work experiences on organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**; vol. 19; 1.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1998) **Strategy Safari**: a guided tour through the wilds of strategic management, New York: Free Press, 1998.
- MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. (1996) Psychological Success and Boudaryless Career *In: In: The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
- MITCHELL, T.; HOLTON, B. LEE, T.; EREZ, M. (2001, dec.) Why people stay: rising job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**; 44; 6; pg. 1102-1121.
- MORIN, E. M. (2001, jul./set.) Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, 3 – pg. 8 -19.
- _____, (2004) The meaning of work in modern times. Conference: **10th World Congress on Human Resources Management**, Rio de Janeiro, Brazil, August, 20th.
- _____, (2008) The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment. **Psychological Health – Studies and Research Projects**. IRSST REPORT R-585.
- _____; AUBÉ, C. (2008) **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas.
- _____; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. (2007) O Trabalho e seus Sentidos. **Psicologia & Sociedade**. 19 – edição especial 1, pg. 47 – 56.
- NORD, W. R.; FOX, S. (2004) O Indivíduo nos Estudos Organizacionais: o Grande Ato de Desaparecimento? *In: Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas.
- O'MALLEY, M. N. (2000) **Creating Commitment**: How to attract and retain talented employees by building relationships that last. New York: John Wiley & Sons.
- OLIVEIRA, S. R. *et al* (2004) Buscando o Sentido do Trabalho. **EnANPAD XXVIII Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Curitiba, Paraná, 25 a 29 de setembro.

- OLIVEIRA, J. B. (2004) Desejabilidade social: um constructo de difícil avaliação. **Psycologica**, n. 35, p, 333-247.
- PEREIRA, J. C. R. (2004) **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EDUSP.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO. J. N. (2008) **Análise de Dados para Ciências Sociais**: A complementariedade do SPSS. Lisboa: Síbalo.
- PFEFFER, J., (1994) **Competitive Advantage through People**: unleashing the power of the work force. Boston: HBS Press.
- _____, (1998) **The Human Equation**: building profits by putting people first. Boston: HBS Press.
- PORTER, M. E. (1985) **Competitive Advantage**: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- _____, (2006, jun.) Leader as Strategist. **Leadership Excellence**; 23, 6, pg. 6.
- QUEIROZ, A. C. S; ALBUQUERQUE, L. G. de (2009) Análise do Ambiente Organizacional *In: Gestão de Pessoas*: perspectivas estratégicas. São Paulo; Atlas.
- READ, E. (2007, nov.) People Management: Myth-busting Gen Y – Generational differences at work; Don't understand your younger colleagues? Think they have different work attitudes to you? Always blamed it on the Gen Y factor? Well those days may be over as a major study on workplace attitudes in New Zealand dispels the hype about the differences between generations X, Y and Baby Boomers. **New Zealand Management**, pg.63.
- REEVE, C. L.; SMITH, C. S. (2001, April) Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach applying multiple methods to multiple samples. **Organizational Research Methods**, vol. 4; n. 2; 91-111.
- RICH, B. L. (2006) **Job Engagement**: construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement and intrinsic motivation. Dissertation, University of Florida, 198 pgs.
- ROBBINS, S. P (1994) **Essentials of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- _____, (2005) **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson.
- ROKEACH, M. (1973) **The Nature of Human Values**. Nova York: The Free Press.
- ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI A. (2010) On the Meaning of Work: a theoretical integration and review. Forthcoming **Organization Behavior**.
- ROYAL, M.; AGNEW, T. (2012) **The Enemy of Engagement**: put an end to workplace frustration and get the most from your employees. New York: AMACOM.

- RUE, L. W.; HOLLAND, P. G. (1989) **Strategic Management: concepts and experiences**. Singapore: McGraw-Hill, 1989.
- RUIZ-QUINTANILLA, S. A.; ENGLAND, G. W. (1994) How Working is Defined. **CHHRS Working Paper Series**, Paper 237.
- _____; CLAES, R. (2000) MOW Research Programs. *In: Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth* vol 4. Databases for the study of entrepreneurship. New York: Elsevier Science Inc.
- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. (1977) An examination of need-satisfaction models of job attitudes. **Administrative Science Quarterly**, 22, p 427-456.
- SANTOS, N.; *et al* (1997) **Antropotecnologia**, a Ergonomia dos sistemas de produção. Curitiba: Genssin.
- SCHNEIDER, B. (1985) Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, 36, pg. 573-611.
- SCHULER, R.; JACKSON, S. (1987, aug.) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. **The Academy of Management Executive**; vol. 1; n. 3.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S. III; COOK, S. W. (2007) **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Volume 1: delineamentos de pesquisa. São Paulo: EPU.
- _____. (2010) **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Volume 2: métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU.
- _____. (2005) **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Volume 3: análise de dados. São Paulo: EPU.
- SHRM, (2011a, February) **Workplace Forecast: The top Workplace Trends According to HR Professionals**. USA.
- _____. (2011b, December) **SHRM's HR Trend Book**. Special Supplement to HR Magazine. Vol. 56; n. 12.
- SIEGEL, S. (1957, jun.) Nonparametric Statistics. **The American Statistician**, vol. 11; n. 3; pg. 13-19.
- _____. (1979) **Estatística não paramétrica**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill do Brasil.
- SIQUEIRA, M. M. M. (2008) **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora.
- SOUZA, A. de; LAMOUNIER, B. (2010) **A Classe Média Brasileira: Ambições, valores e projetos de sociedade**. São Paulo: Elsevier.

- SPREITZER, G.; PORATH, C. (2012, jan./feb.) Creating Sustainable Performance. **HBR**. Vol. 90; n. ½.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. (2006) O impacto da diversidade cultural na Gestão Internacional. In: **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva.
- _____. (2007) **Gestão à Brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas.
- TEES, D. M. (2009) **Redefining Employee Retention: a paradigm shift**. Dissertation. Work-Based learning Leadership, University of Pennsylvania. 147 pgs.
- THOMPSON, A. A., STRICKLAND III, A. J. (1996) **Strategic management**: concepts and cases. 12. Ed. Boston: McGraw-Hill.
- ULLRICH, K.; (2010, nov.) Hiring and Retaining Talent: Three E's for Creating an Attractive Work Environment. **Industry Week**; vol 259; iss 11; pg 31.
- ULRICH, D., (1997) **Human Resource Champion**: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: HBS Press.
- _____.; (2000) **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos. São Paulo: Futura.
- _____.; BROCKBANK, W. (2005) **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press.
- _____.; ULRICH, W. (2011) **Por quê Trabalhamos?** Porto Alegre: Bookman.
- ULTRA, _____ Disponível _____ em: _____ <
http://www.ultra.com.br/Ultra/Show.aspx?id_canal=Apyy9MEmW7SC9DzBebnXuQ=
 => Acesso em 03/10/2012.
- VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. (2008) Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. In: **EnANPAD XXXII Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro.
- WATSON, T. (2007) Organization Theory and HRM. In: **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. New York: Oxford University Press.
- WICKHAM, M.; O'DONOHUE, W. (2009, fall) Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. **Organizational Development Journal**; 27; 3; pg.77.
- WIELEMAKER, M.; FLINT, D. (2005, summer) Why does HRM need to be strategic? A consideration of attempts to link HR & Strategy. **The Business Review**, Cambridge; 3; 2; pg. 259.

- WILDERMUTH, C. M. S.; PAUKEN, P. D. (2008) A perfect match: decoding employee engagement – part I. Engaging cultures and Leaders. **Industrial and Commercial Training**; vol. 40; n. 3; pg. 122-128.
- WILEY, J. (2010, feb.) Employee Engagement. **Human Resources**. Pg 29.
- WONG, C-K. S.; CHUNG, K-H. M. (2003) Work Values of Chinese food Service Managers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 15, 2, pg 66.
- WRIGHT, P.; ALLEN, M. R. (2007) Strategic Management and HRM *In: The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- _____; McMAHAN, G. C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v.18; n.2, pg 295 -320.
- _____; SNELL, S. (1998, oct.) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management. **The Academy of Management Review**; vol. 23; n. 4.
- YEUNG, A. K.; BERMAN, B. (1997, fall) Adding Value through Human Resource: reorienting human resource measurement to drive business performance. **Human Resource Management** (1986 – 1998); v. 36, n. 3 p. 321.
- YIN, R. K. (2005) **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE 1

Roteiro de Entrevista para os executivos principais das Organizações

É esperado que a entrevista estenda-se por 1 hora ou 1 hora e meia.

- 1 Apresentação sumária da pesquisa e agradecimento pela participação
- 2 Quais os desafios atuais da sua Organização? (começar com uma pergunta aberta e paulatinamente trazer os aspectos do modelo de Anthony em termos de demandas do ambiente organizacional (forças econômicas, tecnológicas, políticas, institucionais, socioculturais e demográficas) e ambiente da tarefa (mercado de trabalho, clientes, consumidores)). Verificar se, espontaneamente a questão pessoas aparece.
- 3 Qual é a estratégia definida para enfrentamento desses desafios?
- 4 Como essa estratégia é definida e implementada? (ir levando o assunto para os aspectos pessoas e práticas de gestão).
- 5 Como forma de refletir sobre os elementos da pesquisa, introduzir os atributos de combinação ideal entre aspectos da função e da Organização (mesmo utilizado no questionário com os gestores) e solicitar a percepção do executivo sobre grau de importância dos itens. Conduzir de forma a buscar uma análise qualitativa das respostas.

APÊNDICE 2

E-mail convite para participação dos gestores na pesquisa

De: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Enviada em: terça-feira, 26 de junho de 2012 17:19

Para: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Assunto: "Sentido do Trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as Organizações"

Caro (a) colaborador (a):

Estou fazendo doutorado em Gestão de Pessoas na FEA/USP.

Minha tese é sobre o sentido do trabalho, um tema bastante profundo e crítico para o mundo corporativo atual. Esse e-mail é para pedir a sua ajuda e colaboração com esse estudo, respondendo à pesquisa anexa.

Estou enviando a pesquisa a todos os profissionais que ocupam posição de gestão em todas as empresas do grupo.

Você levará em torno de 20 a 30 minutos para responder o questionário. É importante que responda de acordo com a sua opinião, considerando sua experiência profissional e seus valores.

Por razões éticas, as respostas serão tratadas de forma agregada e confidencial, preservando assim a privacidade de todos os respondentes. O site onde a pesquisa está é perfeitamente seguro e utilizado tanto no meio acadêmico como por empresas.

Caso você tenha alguma dificuldade, fique à vontade para entrar em contato comigo por e-mail ou telefone (11) 3177-7052, 8458-7999 ou 9637-1927. A pesquisa ficará aberta para ser respondida entre os dias 27 de junho e 15 de julho.

Depois das pesquisas respondidas, vou convidar alguns grupos de profissionais para discutir os resultados da mesma, no formato de grupo de foco e poderem fornecer mais pontos e clarificações. Isso também faz parte do processo de pesquisa.

Além disso, terei o maior prazer em disponibilizar o trabalho final, a tese pronta para que todos conheçam as conclusões que ajudaram a construir.

Conto muitíssimo com a colaboração de cada um de vocês!

Desde já, muito obrigada!

Eliane Bianchi

Instruções para o preenchimento do questionário online:

1 – clique sobre o link http://www.surveymonkey.com/s/gest_de_pessoas

- 6 – a pesquisa será aberta, basta seguir as instruções na tela.
- 7 – você deve responder a todas as questões e, o ideal é que responda de uma única vez.
- 8 – caso precise interromper o preenchimento, ele pode ser retomado se você utilizar o mesmo computador e navegador, bastando clicar novamente no link.
- 9 – cada respondente deve utilizar um computador diferente para garantir a funcionalidade descrita acima.

APÊNDICE 3

E-mail agradecimento/lembração de preenchimento do questionário

De: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Enviada em: terça-feira, 10 de julho de 2012 09:23

Para: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Assunto: "Sentido do Trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as Organizações"

Caro (a) colaborador (a):

Neste momento, gostaria de agradecer o grande número de pessoas que já colaboraram com a minha pesquisa. O tema acabou incentivando alguns a mandarem comentários espontâneos por e-mail e outros disseram querer participar do grupo focal de discussão. Só tenho a agradecer, pois a pesquisa precisa da participação das pessoas.

Se você ainda não participou, respondendo ao questionário, relembro que o mesmo estará no ar até o dia **15 de julho**, próximo domingo. Utilizando somente de 20 a 30 minutos, você poderá contribuir para aperfeiçoar o conhecimento e os modelos de gestão empresarial.

Continuo contando muitíssimo com a colaboração de cada um de vocês!

Muito obrigada!

Eliane Bianchi

De: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Enviada em: quarta-feira, 27 de junho de 2012 14:34

Assunto: "Sentido do Trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as Organizações"

Caro (a) colaborador (a):

Estou fazendo doutorado em Gestão de Pessoas na FEA/USP.

Minha tese é sobre o sentido do trabalho, um tema bastante profundo e crítico para o mundo corporativo atual. Esse e-mail é para pedir a sua ajuda e colaboração com esse estudo, respondendo à pesquisa anexa.

Estou enviando a pesquisa a todos os profissionais que ocupam posição de gestão em todas as empresas do grupo.

Você levará em torno de 20 a 30 minutos para responder o questionário. É importante que responda de acordo com a sua opinião, considerando sua experiência profissional e seus valores.

Por razões éticas, as respostas serão tratadas de forma agregada e confidencial, preservando assim a privacidade de todos os respondentes. O site onde a pesquisa está é perfeitamente seguro e utilizado tanto no meio acadêmico como por empresas.

Caso você tenha alguma dificuldade, fique à vontade para entrar em contato comigo por e-mail ou telefone (11) 3177-7052, 8458-7999 ou 9637-1927. A pesquisa ficará aberta para ser respondida entre os dias 27 de junho e 15 de julho.

Depois das pesquisas respondidas, vou convidar alguns grupos de profissionais para discutir os resultados da mesma, no formato de grupo de foco e poderem fornecer mais pontos e clarificações. Isso também faz parte do processo de pesquisa.

Além disso, terei o maior prazer em disponibilizar o trabalho final, a tese pronta para que todos conheçam as conclusões que ajudaram a construir.

Conto muitíssimo com a colaboração de cada um de vocês!

Desde já, muito obrigada!

Eliane Bianchi

Instruções para o preenchimento do questionário online:

1 – clique sobre o link http://www.surveymonkey.com/s/gest_de_pessoas

10 – a pesquisa será aberta, basta seguir as instruções na tela.

11 – você deve responder a todas as questões e, o ideal é que responda de uma única vez.

12 – caso precise interromper o preenchimento, ele pode ser retomado se você utilizar o mesmo computador e navegador, bastando clicar novamente no link.

13 – cada respondente deve utilizar um computador diferente para garantir a funcionalidade descrita acima.

APÊNDICE 4

Versão eletrônica do questionário

Gestão das pessoas nas organizações

[Sair deste questionário](#)

Caro (a) respondente:

As organizações evoluem e os profissionais também. Cada vez mais, se torna estratégico alinhar expectativas entre essas duas partes.

O objetivo da pesquisa que você está prestes a responder é verificar, na perspectiva do profissional, algumas questões relativas ao alinhamento na gestão de pessoas, isto é, na forma como são geridas as relações entre as partes. Aproveite essa oportunidade para contribuir com o aprofundamento do tema, tanto no aspecto acadêmico como no aspecto organizacional.

Leia com atenção as frases introdutórias antes de conjuntos de perguntas, bem como as próprias perguntas, pois o questionário leva você a pensar em vários momentos da sua vida profissional.

Responda de acordo com a sua opinião.

Por razões éticas, as respostas serão tratadas de forma agregada e confidencial, preservando assim a privacidade de todos os respondentes.

Muito obrigada pela colaboração e contribuição!

Para responder a série de questões a seguir, você deve pensar no que é o trabalho para você. Não se restrinja ao seu momento atual, a não ser que isso seja sugerido pela pergunta. É importante captar suas crenças e valores com relação ao trabalho no contexto profissional da sua vida.

1. Para explicar qual o sentido que trabalho tem para você, distribua 100 pontos, na combinação que desejar entre as 6 afirmações abaixo. As afirmações que melhor traduzirem suas percepções devem receber mais pontos. Leia todas as afirmações antes de começar a atribuir os pontos.

O trabalho me proporciona status e prestígio	<input type="text"/>
O trabalho me proporciona a renda que eu preciso	<input type="text"/>
O trabalho me mantém ocupado	<input type="text"/>
O trabalho permite que eu tenha contatos interessantes com outras pessoas	<input type="text"/>
O trabalho é uma forma útil de servir a sociedade	<input type="text"/>
O trabalho em si é uma atividade interessante e que me satisfaz.	<input type="text"/>

2. Distribua um total de 100 pontos entre as opções a seguir para indicar o grau de importância de cada área em sua vida no momento atual.

lazer (hobbies, esporte, relações e contato com amigos, atividades de recreação).	<input type="text"/>
comunidade (atividades voluntárias, políticas ou sindicais).	<input type="text"/>
trabalho	<input type="text"/>
espiritualidade	<input type="text"/>
família	<input type="text"/>

A seguir, você encontra 5 caixas, cada uma contendo 2 círculos. Um círculo representa o trabalho em geral e o outro círculo representa você. Os círculos se sobrepõem em vários graus. Em um extremo (caixa 1) eles estão totalmente separados, representando você separado do trabalho em geral. No outro extremo, (caixa 5) eles estão totalmente sobrepostos representando um total envolvimento entre você e o trabalho em geral.

A seguir, você encontra 5 caixas, cada uma contendo 2 círculos. Um círculo representa o trabalho em geral e o outro círculo representa você. Os círculos se sobrepõem em vários graus. Em um extremo (caixa 1) eles estão totalmente separados, representando você separado do trabalho em geral. No outro extremo, (caixa 5) eles estão totalmente sobrepostos representando um total envolvimento entre você e o trabalho em geral.

***3. Selecione aquela que melhor traduz sua relação com o trabalho em geral.**

- ☐ caixa 1
- ☐ caixa 2
- ☐ caixa 3
- ☐ caixa 4
- ☐ caixa 5

***4. A seguir, você encontra uma série de afirmações. De acordo com a sua avaliação pessoal, escolha um posicionamento entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente.**

	discordo totalmente	mais discordo que concordo	nem discordo nem concordo	nem mais concordo que discordo	concordo totalmente
Mesmo que eu ganhasse uma boa quantia na loteria, eu continuaria trabalhando em algum lugar.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu rapidamente ficaria entediado(a) se não tivesse um trabalho para realizar.	☐	☐	☐	☐	☐
As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu sou pessoalmente muito envolvido(a) no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

*** 5. Sobre a natureza do seu trabalho e sua vida profissional em geral, quão importante para você é ter em sua vida profissional cada um dos atributos a seguir?**

Ordene as expressões abaixo de acordo com o grau de importância que cada atributo tem para você. Cada afirmação deve assumir uma única posição relativa, em ordem de importância. Você pode ir atribuindo posições de forma sequencial: 1ª mais importante recebe o número 1, 2ª mais importante recebe o número 2 e assim por diante ou, pode optar por assignar o número 1 para o mais importante e 16 para o menos importante e depois 2 para o mais importante dos restantes e 15 para menos importante dos restantes e assim por diante. Utilize o método que for mais conveniente para você.

Muita oportunidade de APRENDIZADO.....	<input type="text"/>
Boas relações INTERPESSOAIS com colegas de trabalho.....	<input type="text"/>
Boas oportunidade de crescimento e PROMOÇÃO.....	<input type="text"/>
CONVENIÊNCIA no horário de trabalho.....	<input type="text"/>
Muita VARIEDADE de atividades.....	<input type="text"/>
Um trabalho INTERESSANTE (que você realmente goste de fazer).....	<input type="text"/>
SEGURANÇA no emprego.....	<input type="text"/>
Um bom ALINHAMENTO entre os requisitos da função e suas habilidades e competências.....	<input type="text"/>
Um bom SALÁRIO.....	<input type="text"/>
Boas CONDIÇÕES de trabalho (barulho, limpeza, ruído,...).....	<input type="text"/>
Muita AUTONOMIA (decisão sobre como e o que fazer).....	<input type="text"/>
Bons BENEFÍCIOS.....	<input type="text"/>
Contribuição para a SOCIEDADE por meio do seu trabalho.....	<input type="text"/>
Boa relação PROFISSIONAL com superiores.....	<input type="text"/>
Uma posição INFLUENTE na Organização.....	<input type="text"/>
RECONHECIMENTO por realizar um bom trabalho.....	<input type="text"/>

***6. O termo Trabalho não tem o mesmo sentido para todos. Abaixo, você encontra uma série de afirmações. De acordo com a sua avaliação pessoal, escolha um posicionamento entre**

Uma atividade é considerada trabalho se...

	discordo totalmente	mais discordo que concordo	nem discordo nem concordo	nem mais concordo que discordo	concordo totalmente
eu realizo em um local de trabalho,	☐	☐	☐	☐	☐
alguém me diz o que fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
é fisicamente exigente,	☐	☐	☐	☐	☐
pertence às minhas atividades diárias	☐	☐	☐	☐	☐
eu realizo para contribuir para a sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
por meio dela, eu desenvolvo sentido de pertencimento a alguma organização	☐	☐	☐	☐	☐
é mentalmente exigente.	☐	☐	☐	☐	☐
eu realizo em determinado período (exemplo das 9 às 6)	☐	☐	☐	☐	☐
agrega valor a alguma coisa ou a alguém	☐	☐	☐	☐	☐
não é prazerosa	☐	☐	☐	☐	☐
eu recebo salário por isso.	☐	☐	☐	☐	☐
eu tenho que prestar contas pelo seu resultado.	☐	☐	☐	☐	☐
eu sou obrigado(a) a realizar	☐	☐	☐	☐	☐
outros se beneficiam com isso.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Complete a seguinte sentença:

O trabalho tem sentido se

8. Complete a seguinte sentença:

O trabalho não tem sentido se

***9. Para a próxima série de questões, você deve pensar na sua situação de trabalho atual.**

Qual é o nível de energia/ empenho que você normalmente dedica ao seu trabalho? (por energia, define-se o volume de esforço físico, mental e emocional, o nível de concentração desse esforço que você coloca no trabalho, e empenho de forma geral).

	nenhum	limitado	médio	grande	extraordinário
Esforço físico	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço mental	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de concentração	☐	☐	☐	☐	☐
Empenho em geral	☐	☐	☐	☐	☐

Para a próxima série de questões, você deve pensar na sua situação de trabalho atual.

A seguir, você encontra uma série de afirmações. De acordo com a sua avaliação pessoal, escolha um posicionamento entre

- (1) total concordância/ identificação com a afirmação superior
- (2) maior concordância/ identificação com a expressão superior
- (3) nem concorda nem discorda
- (4) maior concordância/ identificação com a expressão inferior
- (5) total concordância/ identificação com a afirmação inferior

*** 10. Em relação à decisões**

- ☐ 1. Eu não tenho espaço para tomar decisões sobre minhas atividades e ou sobre processos de trabalho
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Eu decido como executar meu trabalho.

*** 11. Em relação as minhas atividades**

- ☐ 1. Eu frequentemente faço as mesmas coisas e utilizo os mesmos recursos e procedimentos
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Eu faço muitas coisas diferentes, utilizando grande variedade de recursos e processos.

*** 12. Em relação ao foco do trabalho**

- ☐ 1. Executando meu trabalho, eu realmente não aprendo coisas novas.
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Meu trabalho me dá uma oportunidade contínua de aprendizado.

*** 13. Em relação à execução do trabalho**

- ☐ 1. Erros no meu trabalho não têm sérias consequências para a organização nem para outras pessoas
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Erros no meu trabalho têm sérias consequências para a organização e para as outras pessoas.

*** 14. Em relação a meu foco de atuação**

- ☐ 1. Eu não atuo nas atividades novas que levam a Organização a um outro desempenho
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Eu atuo nas atividades novas que levam a Organização a um outro desempenho

*** 15. Em relação ao meu trabalho no tempo**

- ☐ 1. Meu trabalho não representa uma forte contribuição para o meu futuro.
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Meu trabalho representa uma forte contribuição para o meu futuro.

*** 16. Em relação à ênfase do trabalho**

- ☐ 1. Meu trabalho contribui somente para a minha organização
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Meu trabalho contribui para a sociedade

*** 17. Em relação ao retorno sobre o meu trabalho**

- ☐ 1. Não recebo feedback sobre meu desempenho nem reconhecimento por trabalho bem desenvolvido
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. Recebo feedback sobre meu desempenho e reconhecimento por um trabalho bem desenvolvido.

*18. Em relação à forma de trabalho

- ☐ 1. O exercício do trabalho é individual e não tem suporte do grupo nem da organização como um todo.
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5. O exercício do trabalho pode ser individual, mas tem muito suporte do grupo e da organização

***19. A seguir, você encontra uma série de afirmações relacionadas à sua Organização. De acordo com sua avaliação pessoal, escolha um posicionamento entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente para cada uma delas.**

A minha Organização...

	discordo totalmente	mais discordo que concordo	nem discordo nem concordo	nem mais concordo que discordo	concordo totalmente
desenvolve uma identidade compartilhada com os funcionários.	☐	☐	☐	☐	☐
comunica seu propósito social (missão) de forma clara e consistente	☐	☐	☐	☐	☐
reúne pessoas em equipes para a solução de problemas e tomada de decisão	☐	☐	☐	☐	☐
encoraja as pessoas a escolherem projetos que as desafiem.	☐	☐	☐	☐	☐
incentiva e demonstra um ambiente de trabalho positivo	☐	☐	☐	☐	☐
persevera no desenvolvimento das pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
proporciona ambiente de trabalho agradável e amigável	☐	☐	☐	☐	☐
foca no desenvolvimento dos pontos fortes individuais para promover sua diferenciação no mercado	☐	☐	☐	☐	☐
alinha os propósitos individuais com os objetivos organizacionais.	☐	☐	☐	☐	☐
promove trabalhos em equipe que levam a resultados criativos	☐	☐	☐	☐	☐
permite flexibilidade na forma de execução do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
utiliza o tempo e o espaço (ambiente de trabalho) como um viabilizador das interações entre pessoas e áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
incentiva a aprendizagem por meio dos sucessos e dos erros.	☐	☐	☐	☐	☐
entende que a diversão faz parte do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

*** 20. continuação da questão 19**

A minha Organização ...

	discordo totalmente	mais discordo que concordo	nem discordo nem concordo	nem mais discordo que concordo	concordo totalmente
incentiva o uso das potencialidades individuais no trabalho visando o desenvolvimento de outros profissionais	☐	☐	☐	☐	☐
ajuda os empregados a encontrar sua própria motivação,	☐	☐	☐	☐	☐
incentiva as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos	☐	☐	☐	☐	☐
ajuda os funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais,	☐	☐	☐	☐	☐
proporciona recursos para a execução dos trabalhos,	☐	☐	☐	☐	☐
tem capacidade de recuperação, quando preciso for, se as coisas não forem bem,	☐	☐	☐	☐	☐
demonstra respeito e civilidade, sempre,	☐	☐	☐	☐	☐
desenvolve uma identidade sólida para o mercado	☐	☐	☐	☐	☐
comunica sua direção (visão) de forma clara e consistente	☐	☐	☐	☐	☐
incentiva as pessoas na resolução de conflitos	☐	☐	☐	☐	☐
persevera no desenvolvimento dos produtos	☐	☐	☐	☐	☐

Para responder a próxima série de questões, você deve pensar na combinação ideal entre elementos do trabalho e da organização. Não se limite a experiências vividas ou na sua experiência atual, mas projete, em termos de expectativa e importância, seu ideal de trabalho e de organização.

*** 21. A seguir você encontra alguns atributos que fazem parte do exercício do trabalho. Escolha, dentre estes, os 5 que são mais importantes para você. Não se preocupe com a hierarquia entre eles, somente em escolher dentre os 9, os 5 mais importantes, na sua visão.**

É muito importante para mim, que na minha função eu.....

- ☐ decida como executar meu trabalho.
- ☐ faça muitas coisas diferentes, utilizando grande variedade de recursos e processos.
- ☐ tenha oportunidade contínua de aprendizado.
- ☐ compreenda as consequências da meus erros para a Organização e outras pessoas.
- ☐ atue em atividades novas e desafiadoras que levam a Organização a outro patamar de desempenho
- ☐ construa uma forte contribuição para o meu futuro.
- ☐ contribua para o desenvolvimento da sociedade.
- ☐ receba feedback contínuo sobre meu desempenho e reconhecimento por um trabalho bem feito.
- ☐ tenha suporte da equipe de trabalho e de toda a organização.

***22. A seguir você encontra algumas posturas que podem ser adotadas pelas organizações. Escolha, dentre estas, as 12 que são mais importantes para você. Não se preocupe com a hierarquia entre elas, somente em escolher dentre as 25, as 12, mais importantes, na sua visão.**

É muito importante para mim, que a minha organização.....

- ☐ desenvolva uma identidade compartilhada com os funcionários.
- ☐ comunique seu propósito social (missão) de forma clara e consistente
- ☐ reúna pessoas em equipes para a solução de problemas e tomada de decisão
- ☐ encoraje as pessoas a escolherem projetos que as desafiem.
- ☐ incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo
- ☐ persevere no desenvolvimento das pessoas
- ☐ proporcione ambiente de trabalho agradável e amigável
- ☐ foque no desenvolvimento dos pontos fortes individuais para promover sua diferenciação no mercado
- ☐ alinhe os propósitos individuais com os objetivos organizacionais.
- ☐ promova trabalhos em equipe que levam a resultados criativos
- ☐ permita flexibilidade na forma de execução do trabalho.
- ☐ utilize o tempo e o espaço (ambiente de trabalho) como um viabilizador das interações entre pessoas e áreas.
- ☐ incentive a aprendizagem por meio dos sucessos e dos erros.
- ☐ entenda que a diversão faz parte do trabalho.
- ☐ incentive o uso das potencialidades individuais no trabalho visando o desenvolvimento de outros profissionais
- ☐ ajude os empregados a encontrar sua própria motivação.
- ☐ incentive as pessoas a estabelecerem relacionamentos positivos
- ☐ ajude os funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais.
- ☐ proporcione recursos para a execução dos trabalhos.
- ☐ tenha capacidade de recuperação, quando preciso for, se as coisas não foram bem.
- ☐ demonstre respeito e civilidade, sempre.
- ☐ desenvolva uma identidade sólida para o mercado
- ☐ comunique sua direção (visão) de forma clara e consistente
- ☐ incentive as pessoas na resolução de conflitos
- ☐ persevere no desenvolvimento dos produtos

23. Complete a seguinte sentença:

Ao desempenhar uma função ou executar um trabalho, cada pessoa pode priorizar aspectos distintos tais como autonomia, flexibilidade, suporte do superior, rapidez, tempo para reflexão... Para mim, a forma ideal de executar meu trabalho não pode deixar de apresentar aspectos como...

24. Complete a seguinte sentença:

A organização ideal para se trabalhar deve adotar algumas posturas frente a seus funcionários tais como...

*** 25. Se você estivesse trabalhando na Organização com os aspectos (função, políticas e práticas) que considerou importantes para você, qual seria o nível de energia/empenho que você dedicaria ao seu trabalho? (por energia, define-se o volume de esforço físico, mental e emocional, o nível de concentração desse esforço que você coloca no trabalho e empenho de forma geral).**

	nenhum	limitado	médio	grande	extraordinário
Esforço físico	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço mental	☐	☐	☐	☐	☐
Esforço emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Nível de concentração	☐	☐	☐	☐	☐
Empenho em geral	☐	☐	☐	☐	☐

Agora sobre você

*** 26. Sexo**

- ☐ feminino
☐ masculino

*** 27. Faixa Etária**

- ☐ 20 a 30 anos
☐ 31 a 40 anos
☐ 41 a 50 anos
☐ mais de 50 anos

*** 28. Há quanto tempo você ocupa a mesma posição em que se encontra atualmente?**

- ☐ menos de 1 ano
☐ 1 a 3 anos
☐ 3 a 5 anos
☐ 5 a 10 anos
☐ mais de 10 anos

29. Organização que trabalha atualmente:

Concluído

Com o apoio da SurveyMonkey
[Crie o seu próximo questionário online grátis agora!](#)

APÊNDICE 5

E-mail convite para participação do grupo focal

De: Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Enviada em: quarta-feira, 12 de setembro de 2012 12:32

Para: Andreia de Araujo Terra; Danilo Peres Casabona; Darda de Oliveira Teixeira; Edson Antonio Baraldi; Fabiana Ieno Judas; Fernanda Soares Barberis de Sousa; Fredson C. Javurek de Oliveira; Heldiney Rampazzo Mompean; Joselice Almeida Watanabe; Juciene Cristina Manrique; Juliano Aparecido Tedaldi; Maria Fernanda Leme Brasil; Maristela Akemi Utumi Seiler; Paulo Roberto da Silva Farias; Ricardo Ramos Horta de Mello; Roberto Pedro Pastorelli Liguori; Saulo Rodrigues Porto; Vagner Baptistelli

Assunto: Sentido do Trabalho

Caro (a):

Mais uma vez venho pedir a sua ajuda e colaboração com a minha tese de doutorado, desta vez participando do grupo de discussão.

O objetivo deste grupo é discutir, analisar e aprofundar os resultados que vocês ajudaram a construir respondendo o questionário inicial sobre sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e desafios para as organizações.

Para montar o grupo de participantes de cada evento utilizei a lista em ordem alfabética dos convidados para participar da fase de questionário (profissionais que ocupam posição de gestão em todas as empresas do grupo) e utilizei a amostragem sistemática, processo em que você conta e escolhe pessoas na lista com uma distância numérica entre elas (ex.: 5ª, 10ª, 15ª...); desde que, todos os profissionais estivessem fisicamente em São Paulo ou no Rio de Janeiro, para não prejudicar demais o dia-a-dia de cada um.

Ao todo, serão realizados 6 grupos de discussão: um com profissionais do Centro Corporativo, outro com profissionais da Ipiranga, outro da Oxiten, outro da Ultracargo, outro da Ultragaz e um grupo misto, com profissionais das 5 empresas/áreas.

Você está convidado a participar do:

GRUPO FOCAL DO CENTRO CORPORATIVO, **dia 24/09, das 10hs às 12hs** – Sala SR5 – 4º andar – Ala A.

Caso não possa comparecer, por favor, me avise para que eu possa providenciar a substituição, de forma não intencional, isto é, ainda utilizando a técnica estatística.

Tudo o que for falado no grupo será utilizado como suporte para as informações estatísticas, sem mencionar o participante. Você pode participar mesmo que não tenha respondido a pesquisa eletrônica.

Eu acredito que será uma ótima oportunidade de reflexão e, de certa forma, de diversão.

Além disso, terei o maior prazer em disponibilizar o trabalho final, a tese pronta para que todos conheçam as conclusões que ajudaram a construir.

Conto muitíssimo com a colaboração de cada um de vocês!

Desde já, muito obrigada!

Eliane Bianchi

APÊNDICE 6

Material apresentado nos grupos focais para suporte das discussões

SENTIDO DO TRABALHO:

uma demanda dos Profissionais e
um desafio para as Organizações

Quem participou até agora

Ipiranga	94	
Oxiteno	52	
Ultracargo	24	
Ultragaz	93	
Centro Corporativo	24	- 73,2% do sexo masculino
sem identificação	4	
		- 77,3% entre 31 e 50 anos
		- 7,2% entre 20 e 30 anos
		- quase 1/3 da amostra ocupa a mesma posição de 1 a 3 anos
		- 48,4% tem até 3 anos na mesma posição

O que é Trabalho?

O que é Trabalho?

- sequencia de experiências da vida profissional de uma pessoa ao longo do tempo.
- um propósito com empenho de energia, executado por meio de uma série de atividades coordenadas com o objetivo de produzir algo útil.

O Trabalho tem sentido se ...

O Trabalho tem sentido se ...

... AGREGA VALOR para si, organização e sociedade	70
... é PRAZEROSO	65
... traz REALIZAÇÃO pessoal, profissional ou familiar	36
... gera RESULTADO para a Organização	34
... é RECONHECIDO	32
... é REMUNERADO PROPORCIONALMENTE	28
... contribui para o DESENVOLVIMENTO PESSOAL	26
... traz SATISFAÇÃO	25

O Trabalho não tem sentido se ...

O Trabalho não tem sentido se ...

... Não AGREGA VALOR para si, organização ou a sociedade	52
... não é PRAZEROSO, só realizado por obrigação	48
... for realizado sem DEDICAÇÃO e COMPROMETIMENTO	30
... gera DESCONFORTO FÍSICO ou EMOCIONAL	23

Razões para se trabalhar

O trabalho me proporciona renda
É uma atividade interessante e que me satisfaz

Permite contatos interessantes com outros
É uma forma útil de servir à sociedade
Proporciona status e prestígio

O trabalho me mantém ocupado

Importância que o trabalho tem na vida

Família
Trabalho

36.8%

Lazer

Espiritualidade
Atividades voluntárias

44,7%

- Mesmo que eu ganhasse uma boa quantia na loteria, eu continuaria trabalhando ...
83,9% mais concorda que discorda
- Eu rapidamente ficaria entediado se não tivesse um trabalho.....
86,2% mais concorda que discorda
- As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o trabalho...
37,1% nem discorda nem concorda; 22,3% mais discorda que concorda
- Eu sou pessoalmente muito envolvido com o trabalho...
94,5% mais concorda

Valores

Trabalho INTERESSANTE

Bom SALÁRIO

APRENDIZADO

RECONHECIMENTO

Oportunidades e PROMOÇÃO

Relações INTERPESSOAIS

BENEFÍCIOS

rel. PROFISSIONAL superior

AUTONOMIA

Relações INTERPESSOAIS

BENEFÍCIOS

rel. PROFISSIONAL superior

AUTONOMIA

ALINHAMENTO de função

CONDIÇÕES

Posição INFLUENTE

VARIEDADE

SEGURANÇA

SEGURANÇA

Contrib. SOCIEDADE

CONVENIÊNCIA

Aspectos da função

Trabalho INTERESSANTE

Bom SALÁRIO

APRENDIZADO

RECONHECIMENTO

Oportunidades e PROMOÇÃO

Relações INTERPESSOAIS

BENEFÍCIOS

rel. PROFISSIONAL superior

AUTONOMIA

Relações INTERPESSOAIS

BENEFÍCIOS

rel. PROFISSIONAL superior

AUTONOMIA

ALINHAMENTO de função

CONDIÇÕES

Posição INFLUENTE

VARIEDADE

SEGURANÇA

SEGURANÇA

Contrib. SOCIEDADE

CONVENIÊNCIA

Identificação com o Trabalho

<p>“Central na Vida “ (40,5%)</p> <p>Sentimento de pertencimento a uma organização; Gera resultado e prestação de contas É uma atividade remunerada e regulada Agrega valor Traz realização Tem prazer e certa energia mental. Traz contribuição para a sociedade.</p>	<p>“Atividade regular remunerada” (24,4%)</p> <p>Agrega valor Executado de forma agradável Deve-se prestar conta pelo resultado Tem estrutura de realização: chefe, horário, exigências Tem direitos e deveres. Se ganhasse na loteria consideraria parar de trabalhar</p>
<p>“Beneficia os Outros” (12,4%)</p> <p>Ênfase no aspecto social: contribuição e foco Pode ser uma atividade autônoma Realizado de forma fluída</p>	<p>“Autonomia para com o Trabalho” (22,7%)</p> <p>O trabalho é importante Não é obrigação, deve ter prazer, É fluído, Contribui para si próprio. Agrega valor</p>

Identificação com o Trabalho

- O grupo "Autonomia para com o Trabalho" é predominantemente masculino 88%, os demais seguem a distribuição da amostra;
- Tempo na função e idade não diferenciam os grupos;
- Organização:

organização		Grupo				Total
		central	remunerado	beneficia	autonomia	
Ultrazag	Count	32	21	13	27	93
	%	27,6%	30,4%	36,1%	40,9%	32,4%
Ipiranga	Count	43	24	9	18	94
	%	37,1%	34,8%	25,0%	27,3%	32,8%
Oxiten	Count	25	5	11	11	52
	%	21,6%	7,2%	30,6%	16,7%	18,1%
centro corp.	Count	8	9	2	5	24
	%	6,9%	13,0%	5,6%	7,6%	8,4%
Ultracargo	Count	8	10	1	5	24
	%	6,9%	14,5%	2,8%	7,6%	8,4%
Total	Count	116	69	36	66	287
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A forma ideal de executar o trabalho

... AUTONOMIA de ação e de decisão	118
... bem organizado, com OBJETIVOS e FOCOS claros	63
... FLEXIBILIDADE de atuação e de condições de execução	61
... valorizar o esforço e trabalho em EQUIPE	46
... LEALDADE, ETICA, HONESTIDADE, JUSTICA, CIVILIDADE e RESPEITO	43
... Tenha SUPORTE DO SUPERIOR	40
... Apresentar CONDIÇÕES e RECURSOS necessário para execução	36

Aspectos da Função

HOJE	IDEAL
Erros tem seria consequência	Oportunidade de aprendizado
Oportunidade de aprendizado	Atue em atividades que diferenciem a
Contribuição para o futuro	Organização
Suporte do grupo	
Atuo em atividades que diferenciam a	
Organização	
Variedade de atividades	Variedade de atividades
Contribuição para a sociedade	Erros tem seria consequência
Recebo feedback	Contribuição para a sociedade
Decido como executar meu trabalho	

A organização ideal deve adotar...

... Ter RESPEITO para com as pessoas	102
... RECONHECER e fornecer FEEDBACKS justos e contínuos às pessoas	81
... Ter preocupação e incentivar o DESENVOLVIMENTO das pessoas	70
... Manter um conjunto de valores; SÉRIEDADE, CONFIANÇA e CREDIBILIDADE	61
... Utilizar a TRANSPARÊNCIA como aspecto de gestão	50
... Atuar de forma ÉTICA	46
... Incentivar um BOM AMBIENTE de trabalho e o bom relacionamento	44
... Ter CLAREZA DE PROPÓSITO	35

A organização ideal deve adotar...

... comunicação aberta e contínua

... atuar com meritocracia: valorizar o bom desempenho e não tolerar o desempenho ruim

... Manter coerência entre o discurso e a prática

20 a 25 vezes

Práticas da Organização

HOJE

mais de 80% de concordância

Desenvolve identidade sólida para o mercado
Demonstra respeito e civilidade, sempre
Tem capacidade de recuperação
Comunica sua visão de forma clara
Proporciona recursos para a execução dos trabalhos
Persevera no desenvolvimento de produtos
Proporciona ambiente de trabalho agradável

menos de 60% de concordância

Utiliza o ambiente de trabalho como viabilizador de interações
Incentiva a aprendizagem por meio de sucessos e de erros
Encoraja as pessoas a encontrarem projetos desafiadores
Alinha propósitos individuais aos propósitos organizacionais
Ajuda os empregados a encontrar sua motivação
Entende que a diversão faz parte do trabalho

IDEAL

Persevere no desenvolvimento das pessoas
Incentive e demonstre um ambiente de trabalho positivo
Demonstre respeito e civilidade, sempre
Proporciona ambiente de trabalho agradável
Comunique sua visão de forma clara
Proporciona recursos para a execução dos trabalhos
Reúna pessoas em equipe para a solução de problemas e tomada de decisão.

Ajude os funcionários a perceberem o impacto do trabalho
Incentive a aprendizagem por meio de sucessos e de erros
Tem capacidade de recuperação
Incentive as pessoas na solução de conflitos
Persevere no desenvolvimento de produtos
Ajude os empregados a encontrar sua motivação
Entenda que a diversão faz parte do trabalho
Utiliza o ambiente de trabalho como viabilizador de interações

Energia

Atual:

- físico: limitado a médio 74,2%
- Mental: grande e extraordinário: 96,6%
- Emocional: grande a extraordinário: 81,4%
- Concentração: grande a extraordinário : 93,8%
- Empenho em geral: grande a extraordinário: 97,9%

Numa situação ideal o esforço físico, nível de concentração e empenho em geral podem aumentar.

APÊNDICE 7

Suporte à análise de conteúdo

O trabalho tem sentido se...	contagem	O trabalho tem sentido se...	contagem
traz REALIZACAO pessoal, profissional ou familiar	36	AGREGA VALOR para si, organização e sociedade	70
AGREGA VALOR para si, organização e sociedade	70	é PRAZEROSO	65
proporciona EVOLUCAO pessoal	2	traz REALIZACAO pessoal, profissional ou familiar	36
é realizado com RESPONSABILIDADE	3	gera RESULTADO para a Organização	34
é realizado com ALINHAMENTO DE VALORES e INTERESSES	9	é RECONHECIDO	32
é realizado com DETERMINACAO	2	é REMUNERADO PROPORCIONALMENTE	28
proporciona ou traz DESAFIO	12	contribui para o DESENVOLVIMENTO PESSOAL	26
traz SATISFACAO	25	traz SATISFACAO	25
gera RESULTADO para a Organização	34	proporciona o DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DA SOCIEDADE	18
é RECONHECIDO	32	proporciona o APRENDIZADO e aumento de CONHECIMENTO	18
é realizado com RESPEITO	2	é realizado com DEDICACAO, DETERMINACAO E RESPONSABILIDADE	16
é PRAZEROSO	55	proporciona EQUILIBRIO e QUALIDADE DE VIDA	13
aumenta a AUTOESTIMA	1	é direcionado a uma causa maior	13
é REMUNERADO PROPORCIONALMENTE	28	proporciona ou traz DESAFIO	12
proporciona QUALIDADE DE VIDA	12	proporciona FELICIDADE	12
proporciona o DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DA SOCIEDADE	18	atende às NECESSIDADES e EXPECTATIVAS	11
é ESTAVEL	1	é realizado com ALINHAMENTO DE VALORES e INTERESSES	9
é realizado com DIGNIDADE	1	é realizado com ENERGIA e COMPROMETIMENTO	8
traz CONHECIMENTO	9	aumenta e utiliza as COMPETENCIAS	7
proporciona CRESCIMENTO	14	é executado com QUALIDADE	5
ENGRANDECE a pessoas	3	atende a SONHOS, DESEJOS e ASPIRACOES	5
é realizado com ENERGIA	3	envolve as PESSOAS	4
é realizado com DEDICACAO	10	é realizado com RESPEITO e com ETICA	3
proporciona FELICIDADE	12	te faz SENTIR-SE BEM	3
contribui para o SUCESSO	1	tem METAS CLARAS	3
atende às NECESSIDADES	6	traz MOTIVAÇÃO	3
é executado com QUALIDADE	5	é ESTAVEL e traz SEGURANCA	2
é executado com AUTONOMIA E DECISAO	1	aumenta a AUTOESTIMA	1
é executado com COMPROMETIMENTO	5	contribui para o SUCESSO	1
atende às EXPECTATIVAS	5	é executado com AUTONOMIA E DECISAO	1
aumenta e utiliza as COMPETENCIAS	7	é realizado em um bom AMBIENTE	1
é realizado em um bom AMBIENTE	1	contribui para a AUTOMOTIVACAO	1
é realizado com ETICA	1	é INTERESSANTE	1
contribui para a AUTOMOTIVACAO	1	é honesto	1
é realizado com PAIXAO	5	utiliza a ESPONTANEIDADE	1
atende a SONHOS, DESEJOS e ASPIRACOES	5		489
envolve as PESSOAS	4		
é INTERESSANTE	1	contribuição externa para o trabalho	4
traz SEGURANÇA	1	contribuição para o indivíduo	6
te faz SENTIR-SE BEM	3	a execução do trabalho	6
contribui para o DESENVOLVIMENTO PESSOAL	7		
é direcionado a uma CAUSA MAIOR	13		
you gosta do que faz	5	Observação:	
é honesto	1	- percepção importante de que o trabalho deve contribuir para algo ou alguém	
tem METAS CLARAS	3	- trabalho como viabilizador do desenvolvimento pessoal	
proporciona EQUILIBRIO	1	- trabalho não é obrigação, deve ser realizado com prazer	
traz MOTIVAÇÃO	3	- reconhecimento e desafio são práticas consideradas importantes	
utiliza a ESPONTANEIDADE	1	- o indivíduo se coloca como protagonista no processo, com normas claras de conduta.	
viabiliza o APRENDIZADO	9	- 289 contribuições em 291 respondentes	
	489		

O trabalho não tem sentido se...	contagem	O trabalho não tem sentido se...	contagem
não AGREGA VALOR para si, a organização ou a sociedade	52	não AGREGA VALOR para si, a organização ou a sociedade	52
é realizado de forma DESORDENADA, DESORGANIZADA	5	não é PRAZEROSO, só realizado por obrigação	48
for realizado sem VONTADE	1	for realizado sem DEDICAÇÃO e COMPROMETIMENTO	30
não apresenta DESAFIOS	11	gera DESCONFORTO físico ou emocional	23
não gera SENTIDO DE PERTENCIMENTO	6	não gerar RESULTADO	19
não incentiva o GRUPO	4	não tem OBJETIVO	18
não é PRAZEROSO	22	não é bem REMUNERADO	18
é realizado por OBRIGAÇÃO	26	não é RECONHECIDO	17
não gera CREDIBILIDADE	1	não gera PERSPECTIVA, CRESCIMENTO ou DESENVOLVIMENTO	16
não tem OBJETIVO	18	é só COBRANÇA e um SALÁRIO no fim do período	15
não gera PERSPECTIVA, CRESCIMENTO ou DESENVOLVIMENTO	16	é executado de forma OPERACIONAL	12
é realizado a QUALQUER CUSTO	1	não apresenta DESAFIOS	11
não gera ou traz FELICIDADE	10	é realizado de forma não ÉTICA.	11
gera PREJUÍZO físico ou emocional	10	não gera SENTIDO DE PERTENCIMENTO	10
é realizado de forma não ÉTICA.	11	não gera ou traz FELICIDADE	10
é só COBRANÇA e um SALÁRIO no fim do período	15	não gerar APRENDIZADO	9
é controlado de forma REPRESSORA	5	"eu" não GOSTAR do que faço	9
é executado de forma MECÂNICA	2	não proporcionar EQUILÍBRIO	8
não é bem REMUNERADO	17	não gerar REALIZAÇÃO	7
não é RECONHECIDO	17	não estiver de acordo com "os meus" VALORES	6
é executado de forma não PRODUTIVA	2	é realizado de forma DESORDENADA, DESORGANIZADA	5
é realizado em um AMBIENTE DESFAVORÁVEL	2	é controlado de forma REPRESSORA	5
gera DESCONFORTO	8	for comparado à ESCRAVIDÃO	5
for uma atividade OPERACIONAL	10	trouzer FRUSTRAÇÃO	3
for comparado à ESCRAVIDÃO	5	for repleto de RE-TRABALHO	3
gerar muito SACRIFÍCIO	5	LIMITAR a pessoa	2
não gerar RESULTADO	19	for realizado sem AUTONOMIA	2
não for realizado com RESPEITO	2	é executado de forma não PRODUTIVA	2
não gerar APRENDIZADO	8	é realizado em um AMBIENTE DESFAVORÁVEL	2
for realizado sem SATISFAÇÃO	7	não for realizado com RESPEITO	2
for realizado sem PROFISSIONALISMO	2	não gera CREDIBILIDADE	1
for realizado sem COMPROMETIMENTO	5	é realizado a QUALQUER CUSTO	1
não atender às NECESSIDADES INTELECTUAIS	1	não seguir a VOCAÇÃO	1
não atender às NECESSIDADES MATERIAIS	1	não tiver CONCORDÂNCIA entre as partes	1
for realizado sem DEDICAÇÃO	1	somente for baseado no exercício do PODER	1
não gerar REALIZAÇÃO	7	só significar STATUS	1
não proporcionar EQUILÍBRIO	8		386
for realizado sem ENTUSIASMO	4		
LIMITAR a pessoa	2	contribuição externa do trabalho	2
"eu" não GOSTAR do que faço	9	contribuição para o indivíduo	3
for realizado sem AUTONOMIA	2	a execução do trabalho	10
só significar STATUS	1		
não estiver de acordo com "os meus" VALORES	6	<u>Observação:</u>	
trouzer FRUSTRAÇÃO	3	- percepção importante de que o trabalho deve contribuir para algo ou alguém	
for repleto de RE-TRABALHO	3	- trabalho como viabilizador do desenvolvimento pessoal	
não for realizado com MOTIVAÇÃO	10	- trabalho não é obrigação, deve ser realizado com prazer.	
não seguir a VOCAÇÃO	1	- falta de sentido está bastante relacionada a execução do trabalho	
não tiver CONCORDÂNCIA entre as partes	1	- o indivíduo se coloca como protagonista no processo, com normas	
somente for baseado no exercício do PODER	1	claras de conduta.	
	386	- percepção de falta de sentido ligada a doença, falta de ética	
		- ausência de práticas relevantes para o sentido colaboram para a	
		falta de sentido (desafios e reconhecimento).	
		- mais argumentos de sentido do que de falta de sentido.	
		- uso de termos ligados a trabalhos operacionais para falta de sentido	