

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO - PMA

**OS SENTIDOS DO TRABALHO: ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE T.I. QUE
ATUAM EM PROJETOS NA GRANDE SÃO PAULO.**

MARCELO ONO

SÃO PAULO
2010

MARCELO ONO

**OS SENTIDOS DO TRABALHO: ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE T.I. QUE
ATUAM EM PROJETOS NA GRANDE SÃO PAULO.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Marcelo Pereira Binder

**SÃO PAULO
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ono, Marcelo.

Os sentidos do trabalho : estudo com profissionais de TI que atuam em projetos na grande São Paulo. / Marcelo Ono. 2010.

117 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2010.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder

1. Sentido do trabalho. 2. Gestão de projetos. 3. Profissionais de TI.

CDU 658

**OS SENTIDOS DO TRABALHO: ESTUDO COM PROFISSIONAIS DE T.I. QUE
ATUAM EM PROJETOS NA GRANDE SÃO PAULO.**

Por

MARCELO ONO

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Presidente: Prof. Marcelo Pereira Binder, Dr. – Orientador, Uninove

Membro: Prof. Rafael Alcadipani da Silveira, Dr. – FGV-EAESP

Membro: Prof. Nildes Raimunda Pitombo Leite, Dra. – Uninove

São Paulo, 28 de junho de 2010

DEDICATÓRIA

À Deus, por tudo.
À minha esposa Eliane e minha filha Lívia
que são o sentido da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus que realizou o primeiro trabalho com sentido que se tenha referência na literatura e que me concedeu tudo o que o eu alcancei até hoje.

À minha esposa pelo amor, carinho, companheirismo e compreensão nesses sete anos de casamento.

À minha filha que se tornou o principal motivo por eu ter iniciado e concluído o mestrado, sendo que a paternidade me fez questionar o sentido do meu trabalho.

Aos meus pais que me apresentaram valores importantes na minha vida e que me incentivaram sempre a estudar e trabalhar.

À minha tia Ernesta Numa que sempre ajudou toda a minha família.

Ao prof^o Dr. Marcelo Pereira Binder pela orientação, compreensão e paciência nas minhas muitas idas e vindas desta jornada.

Aos professores Dr. Rafael Alcadipani e Dra. Nildes Pitombo Leite pelas contribuições na qualificação e na defesa da dissertação.

Aos demais professores e colegas do PMDA da Uninove.

Às funcionárias do PMDA: Sibebe, Eliana e Tatiane que colaboraram muito durante todo o período do mestrado.

Ao prof^o Dr. Milton de Abreu Campanário por tudo que ele luta pelo programa de mestrado e doutorado da Uninove.

A Uninove pela bolsa de estudos que permitiu a continuidade e conclusão deste mestrado.

Aos amigos prof^o Dr. Diógenes Bido e Marize Borges na revisão deste trabalho.

Aos familiares: Dona Cida, Bruno, João, Marilda e Camila pelo apoio nos momentos difíceis e de alegria.

Finalmente à todas pessoas que participaram das entrevistas e que trouxeram a riqueza de detalhes descritos neste trabalho.

Resumo

O objetivo deste estudo é identificar os sentidos do trabalho para profissionais que atuam por projetos. Estudar os sentidos do trabalho é entender as características de um trabalho que são valorizadas pelo indivíduo. Neste estudo optou-se por uma abordagem funcionalista baseada no estudo precursor do MOW (1987) e estudos que seguiram a mesma linha. Nele foi entrevistado um grupo de 20 profissionais de TI que atuam por projeto. Os resultados desta pesquisa apontaram que o trabalho é considerado essencial para a vida do profissional de projetos, porém a esfera mais importante da vida é a família. O trabalho é considerado um meio para obter remuneração para subsidiar as outras esferas da vida dos entrevistados. O trabalho por projeto em TI é visto por esses profissionais como um trabalho estressante devido aos prazos, o ritmo e a cobrança de resultados dos projetos, contudo esse ambiente permite que o indivíduo tenha uma aprendizagem rápida e evite trabalhos rotineiros quando comparado ao trabalho em empresas tradicionais. Esta pesquisa identificou que a carreira de TI e o ambiente de projetos influenciam nos sentidos do trabalho. Foram identificadas como características principais de um trabalho com sentido, aquele que: permita aprendizado; o indivíduo se identifique com as suas habilidades; tenha uma remuneração adequada; traga qualidade de vida; respeite a vida pessoal; cujas atividades não sejam rotineiras; gere satisfação de entrega um produto; traga desafios e contribua para a sociedade. Os entrevistados destacaram como trabalho sem sentido aquele que: é rotineiro, não tem utilidade para a consultoria ou para o cliente da consultoria; não respeite os valores éticos e morais. De uma forma geral os resultados estão alinhados com estudos anteriores realizados em outros grupos ou categorias profissionais que identificaram padrões de sentidos do trabalho. Uma contribuição para os estudos acadêmicos sobre os sentidos do trabalho foi identificar que o tempo de experiência profissional dos entrevistados influencia nos sentidos dos trabalhos e que o ciclo de vida profissional pode ser considerado como variável condicionante dos sentidos do trabalho.

Palavras-chave: Sentido do trabalho; Projeto; Profissional de TI.

Abstract

The purpose of this paper is to identify the meanings of work for the professionals in projects. Studying the meanings of work is to comprehend the working aspects that are valued by the subject. It was chosen for this paper the functional approach based on the precursor study of MOW (1987) and on others studies that followed the same thought. A group of 20 IT professionals, who work in projects, were interviewed. The results of this research showed that work is considered essential for those professionals, but family is still the most important issue in their lives. For the interviewed professionals, working is a way to earn money so they can afford their outgoings. Working in TI projects is seen as a stressful job by the workers, due to their deadlines, rhythm, and the pressure of showing results, still it is an environment that allows the subject to develop a quick learning and avoid routine tasks when compared to traditional companies work. This research identified that the IT career and the project environments have an effect on the meanings of work. Some aspects were considered as main characteristics of a work with a meaning; a job that allows some learning; the subject own identification of their abilities; a proper income; quality of life, respect to their private life, less routine activities; satisfaction in concluding a project; that challenges you and contributes to a better society. The interviewees pointed as a job without any meaning, the one which has routine and that presents no need for the consulting and does not respect other groups or professional categories that identified meanings of work standards. A great contribution to the academic studies about the meanings of work was to recognize that the interviewee professional experience time influences the meaning of work and that the professional circle of life can be considered as a variant condition of the meanings of work.

Key words: Meaning of work; Project; IT professional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Modelo de características de trabalho de Hackman e Oldhan (1975).....	24
Figura 2 – Modelo de sentido do trabalho para o grupo MOW (1987)	28
Figura 3 – Áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos	42
Figura 4 – Etapas do ciclo de vida do projeto.....	44
Figura 5 – Estrutura da pesquisa	58

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Centralidade do trabalho para profissionais de TI.....	75
--	----

QUADROS

Quadro 1 – Resumo estatístico da pesquisa brasileira sobre sentido do trabalho	22
Quadro 2 – Resultado da pesquisa entre administradores do Quebec e da França .	30
Quadro 3 - Dimensões do sentido do trabalho	35
Quadro 4 – Resumo dos conceitos sobre sentido do trabalho	36
Quadro 5 - Pesquisas sobre o sentido do trabalho em categorias funcionais	37
Quadro 6 – Características do sentido do trabalho identificadas na literatura	39
Quadro 7 – Principais características e praticas das organizações tradicionais comparadas a organizações de alta tecnologia orientadas a projetos	47
Quadro 8 – Temas do roteiro de entrevistas	62
Quadro 9 – Codificação dos temas das entrevistas	64
Quadro 10 – Categorização do histórico da carreira	68
Quadro 11 – Categorização das características do trabalho em consultoria por projeto	73
Quadro 12 - Os sentidos do trabalho para profissionais de TI que atuam por projetos	87
Quadro 13 – Resumo dos sentidos do trabalho classificados pelo tempo de experiência dos entrevistados	89
Quadro 14 – Características procuradas pelos profissionais de TI X Executivos de TI (Computerworld, 2009b).....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados	60
Tabela 2 – Características de um trabalho ideal	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BRASSCOM - Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

COBOL – *Common Business Oriented Language*. (linguagem de programação)

CPM - *Critical Path Method* (Método do caminho crítico)

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FIESP - Federação das Indústrias de São Paulo

IMST – Inventário de Motivação e Significado do Trabalho

JAVA - Linguagem de programação desenvolvida e criada pela empresa Sun Microsystems

MOW - *Meaning of Work Research Team* (Equipe de pesquisa do sentido do trabalho)

ONG – Organização não-governamental

PERT - *Program Evolution and Review Technique* (Avaliação de programa e técnica de revisão)

PMBok – *Project Management Body of Knowledge* (Corpo de conhecimento de Gerenciamento de Projetos)

PMI - *Project Management Institute* (Instituto de gerenciamento de projeto)

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Questão da pesquisa	19
1.2	Objetivo principal.....	19
1.3	Objetivos específicos	19
1.4	Justificativas.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Os sentidos do trabalho	21
2.2	O trabalho por projetos	40
2.2.1	Gerenciamento de projetos.....	40
2.2.2	Organizações orientadas a projetos	45
2.2.3	O trabalho em ambiente de projetos.....	48
2.3	O trabalho em TI	50
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	57
3.1	Estrutura da pesquisa	57
3.2	Seleção do grupo	59
3.3	Coleta de dados	61
3.4	Análise dos dados.....	63
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
4.1	Histórico da carreira dos entrevistados.....	65
4.2	O trabalho em ambiente de projetos	69
4.3	Centralidade do trabalho.....	73
4.4	Características de um trabalho com e sem sentido	77
4.4.1	Dimensão Individual	78
4.4.2	Dimensão Organizacional	83
4.4.3	Dimensão Social.....	86
4.5	Características do trabalho ideal para o profissional de TI que atua por projetos.....	90

5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93
5.1	Histórico da carreira dos entrevistados	93
5.2	O trabalho em ambiente de projetos	95
5.3	Centralidade do trabalho	96
5.4	Características de um trabalho com e sem sentido	97
5.5	Características procuradas em um trabalho	100
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
	Apêndice A - Relacionamento entre categorias, perguntas e objetivos	111
	Apêndice B – Características identificadas na literatura em um trabalho com sentido	112
	Apêndice C – Roteiro de entrevista	113
	Apêndice D – Objetivo de cada pergunta da entrevista	117

1 INTRODUÇÃO

A sociedade vem transformando a relação do homem com o trabalho ao longo dos anos. Até a metade do século XX, por exemplo, o trabalho estava apenas associado à obrigação, ao “fardo a carregar”, uma atividade necessária para o sustento do homem. A partir desse período a visão sobre o trabalho passou por inúmeras transformações: a hegemonia do econômico, o culto à empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas, assim as organizações passaram a ganhar destaque na sociedade e no cotidiano dos trabalhadores (CHANLAT, 2000).

As transformações mais radicais dessa relação, homem e trabalho, ocorreram na indústria principalmente com o fordismo e posteriormente com o sistema de produção da Toyota, no qual se procurou racionalizar o trabalho e aumentar a produtividade. No setor de serviços também ocorreram as transformações com o objetivo de aumentar a produtividade de serviços. Essa padronização ocorreu inicialmente nos serviços rotineiros de baixa complexidade e mais tarde abrangeu também os serviços de alta complexidade, artesanais e especializados. A mudança ocorreu principalmente nos processos de planejamento, organização e entrega (ALBERTON, 2008).

Devido à alta concorrência, as empresas tiveram que buscar meios para produzir respostas rápidas e eficazes aos clientes, através de diversas ações que são organizadas em forma de projetos. Estes projetos estão cada vez mais alinhados à estratégia de negócios, o que torna necessária a adoção de um gerenciamento mais eficiente (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2003).

Outro movimento que vem afetando a relação do trabalho com o homem é a utilização da tecnologia da informação (TI) que passou a suportar os processos organizacionais e a gestão da organização. Juntamente com o uso estratégico dos recursos de TI, viu-se o crescimento da importância e abrangência da área de TI nas organizações.

Na área de TI, as atividades podem ser realizadas por profissionais da própria organização ou por consultores contratados, o que fez crescer o número de consultorias de TI que prestam esse serviço. Segundo o IDC (2006), o Brasil é o maior empregador em tecnologia da informação (TI) da América Latina. De acordo

com o levantamento, o mercado brasileiro concentra 872 mil (47%) dos 1.9 milhões de profissionais de TI da América Latina.

Para não terem que desenvolver competências técnicas internas na área de TI que exige tempo, investimento e dedicação, algumas empresas optam por contratar consultorias especializadas em prover serviços dessa área. Esse movimento tem levado alguns profissionais da área a migrarem para consultorias e trabalharem de forma terceirizada nas antigas empresas ou por projetos em diversas empresas (LOPES; SILVA, 2007).

As atividades de TI geralmente são realizadas no formato de projetos, principalmente quando a empresa possui um orçamento finito e espera obter resultados em um espaço de tempo pré-determinado. A organização por projeto permite o acompanhamento dos investimentos da empresa nessa área, assim como em outras áreas que trabalham por projeto.

Os projetos de TI geralmente têm uma duração de seis meses a um ano. As empresas procuram evitar que tais projetos se estendam muito, porque como a tecnologia evolui rapidamente, se o projeto demorar muito para concluir, provavelmente ele estará disponibilizando uma tecnologia obsoleta.

Esse aumento da utilização de projetos nas empresas e a demanda por cursos de gerenciamento de projetos e as respectivas certificações apontam a relevância do tema de gerenciamento de projetos. O PMI (*Project Management Institute*) tinha nos anos 90, 50 mil associados e registrou em 2005, 200 mil associados em todo mundo. Isso confirma também um número crescente de profissionais especializados em gerenciamento de projetos.

Uma vez apresentada a importância da TI nas empresas e o crescimento da utilização de projetos como organização dos serviços, a intenção deste estudo é analisar o profissional de TI que é um recurso central que atua nesse contexto: projetos de TI. A abordagem escolhida foi analisar os sentidos do trabalho desses profissionais.

Estudar os sentidos do trabalho para um grupo de pessoas é procurar identificar as características que, na percepção desse grupo, fazem com que o trabalho tenha sentido ou não; a importância que o trabalho tem para ele e também o que cada indivíduo procura em um trabalho.

Esta dissertação está dividida em 5 capítulos: introdução (capítulo 1); revisão da literatura (capítulo 2); metodologia (capítulo 3); apresentação e discussão dos resultados (capítulo 4) e considerações finais (capítulo 5).

O capítulo 2 tem como objetivo fazer uma revisão da literatura dos sentidos do trabalho a partir de uma visão funcionalista em que serão utilizados principalmente os estudos do MOW (1987), Morin (2001) e Morin, Tonelli e Pioplas (2003); os estudos sobre o trabalho em TI e os estudos sobre o trabalho por projetos que permitiram a criação do instrumento de coleta de dados.

O capítulo 3 apresenta a abordagem teórico-metodológica que orientou a coleta de dados: a busca dos sentidos do trabalho para profissionais de TI que atuam por projetos. Este capítulo também contempla a apresentação das características dos 20 entrevistados. É abordado neste capítulo também o método, bem como foi conduzida a análise de conteúdo das entrevistas.

No capítulo 4 são apresentados os resultados da análise de conteúdo em cinco partes, que correspondem aos grupos de temas revelados na fase de análise. A primeira parte trata do histórico da carreira. A segunda, do ambiente de trabalho em projetos. A terceira, da centralidade de trabalho dos profissionais entrevistados. A quarta, dos sentidos do trabalho identificados na pesquisa. Finalmente a quinta parte trata das características do trabalho procurado pelos profissionais que atuam em projetos.

No capítulo 5 é feita uma discussão dos resultados e a confrontação com a literatura pesquisada.

No capítulo 6 são apresentadas as conclusões deste estudo e são apontadas as limitações, contribuições e possibilidades de avanços em próximos estudos.

1.1 Questão da pesquisa

- **Quais são os sentidos do trabalho para profissionais que atuam em projetos?**

Feita a questão da pesquisa, a seguir será apresentado o objetivo deste trabalho.

1.2 Objetivo principal

- Analisar os sentidos do trabalho para profissionais que atuam em projetos.

1.3 Objetivos específicos

- Analisar as características do trabalho atual e o histórico da carreira dos profissionais de TI que trabalham em consultorias.
- Analisar a centralidade do trabalho para esses profissionais.
- Identificar quais são as características de um trabalho “com” e “sem” sentido para esses profissionais.
- Identificar quais são as características procuradas em um trabalho por esses profissionais.

1.4 Justificativas

O estudo do gerenciamento de projetos é um tema contemporâneo, sendo que o número de pesquisas acadêmicas sobre o tema também tem crescido nos últimos anos. Porém, a maior parte desses estudos tem focado nas técnicas de gerenciamento de projetos. Esta pesquisa pretende contribuir para a linha de estudos que procura investigar o ambiente de projetos e os profissionais de projetos.

Os estudos sobre sentido do trabalho encontrados na literatura foram realizados focando uma amostra de uma população geograficamente limitada ou uma categoria funcional. Espera-se contribuir para as pesquisas acadêmicas sobre o trabalho e os seus sentidos, relacionando esse tema com outro tema também relevante: o trabalho por projetos. Como sujeitos da pesquisa foram selecionados alguns profissionais de TI que trabalham por projetos.

Acredita-se que analisar os sentidos do trabalho para profissionais que atuam por projetos, possa contribuir na compreensão do que esses profissionais valorizam e procuram em um trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi realizada no período de agosto a dezembro de 2009, em que foram procurados estudos sobre os profissionais de projetos sob a luz do sentido do seu trabalho. Foram pesquisados nos anais da ENANPAD no período de 1997 a 2009; nas revistas nacionais: RAE no período de 1960 a 2009 e RAC de 1998 a 2009; nos sites científicos: Proquest, EBSCO e Google Acadêmico e nas publicações internacionais: *The Academy of Management Journal*, *The Academy of Management Review* e *International Journal of Project Management*. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “sentido do trabalho”, “significado do trabalho”, “profissional TI”, “profissional projetos”, “equipe projetos”, “meaning of work”, “IT worker”, “information technology worker”, “IT personnel”, “project team” e “IT project”. Foram utilizados os seguintes campos na pesquisa: título, resumo e palavras-chave.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão teórica abordará três temas diferentes que ajudarão na pesquisa. Primeiramente foram pesquisados os estudos sobre o sentido do trabalho para identificar os conceitos e padrões utilizados para compreender os diversos sentidos do trabalho. Posteriormente foram pesquisados o trabalho em ambiente de projetos e o trabalho em TI, com o objetivo de caracterizar os sujeitos da pesquisa e o contexto onde os sujeitos estão inseridos. A partir da pesquisa bibliográfica, identificou-se uma lacuna que abordasse esses temas conjuntamente, da qual esta pesquisa propõe-se tratar.

Para analisar os sentidos do trabalho para o grupo pesquisado, foi necessário pesquisar quais os trabalhos que já abordaram o assunto, assim como as dimensões já identificadas por outros autores.

Para analisar o ambiente de trabalho dos profissionais que atuam em projetos foram pesquisados os trabalhos que abordam temas como gerenciamento de projetos, empresas orientadas a projetos e pesquisas que abordam o trabalho em ambiente de projeto e os profissionais que atuam por projetos.

Como o grupo de sujeitos são pessoas que estão trabalhando na área de TI, que têm suas particularidades, tornou-se necessário caracterizar o perfil do sujeito da pesquisa.

2.1 Os sentidos do trabalho

Foram pesquisados autores que trataram do tema a partir de uma perspectiva funcionalista. Como base da pesquisa foram utilizados os estudos de MOW (1987), Morin (2001) e Morin, Tonelli e Pioplas (2003). Preferiu-se nesta pesquisa, não abordar estudos do trabalho por outros tipos de perspectivas para manter um recorte bem definido da revisão teórica.

Tanto a pesquisa internacional quanto a nacional sobre o sentido do trabalho não é muito extensa. No quadro 1 abaixo é apresentado um resumo estatístico das publicações classificadas por tipo de publicação e ano de publicação, conforme pesquisa bibliográfica descrita no tópico 1.4.

Publicação	Ano da publicação												Total
	1992	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
ENANPAD	-	-	1	1	2	2	2	1	-	-	3	4	16
RAE	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	3
RAC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dissertações de mestrado	1	-	-	-	-	1	1	-	4	1	1	-	9

Quadro 1 – Resumo estatístico da pesquisa brasileira sobre sentido do trabalho

Fonte: Anais do ENANPAD, RAE, RAC e dissertações de mestrado

Os estudos sobre o sentido do trabalho surgiram de uma forma mais sistemática na Psicologia Organizacional e do Trabalho. Segundo Tolfo e Piccinini (2007), os primeiros estudos sobre o sentido do trabalho são atribuídos a Hackman e Oldhan em 1975. Esses pesquisadores relacionaram a qualidade de vida no trabalho aos sentidos do trabalho.

Alguns trabalhos acadêmicos consideram o sentido e o significado do trabalho como sinônimos, outros pesquisadores consideram o significado do trabalho como a representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador, seja no âmbito individual (a identificação de seu trabalho no resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de pertencer a uma classe pela execução de uma mesma atividade) ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para toda a sociedade). O sentido do trabalho, além da representação da tarefa passa a considerar a auto-realização, a satisfação, o sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional e a liberdade e autonomia para execução das tarefas (OLIVEIRA, 2004).

Para esta pesquisa considera-se que os sentidos do trabalho representam um conjunto de características de uma trabalho, tanto no âmbito pessoal, organizacional e social que são valorizadas ou procuradas pelos indivíduos.

Para Hackman e Oldhan (1975), três condições contribuem para se obter um trabalho com sentido:

- **A variedade de habilidade:** refere-se ao grau de uso das destrezas e habilidades pessoais do trabalhador para o exercício de suas atividades.

- **A identidade da tarefa:** refere-se ao grau de percepção do trabalhador de todo o processo de trabalho, desde o início de sua concepção até o seu encerramento e os resultados decorrentes desse trabalho para algo. Para os autores, a percepção do trabalho por completo supõe ou implica o uso variado de habilidades pessoais do trabalhador no exercício de sua função.
- **O significado da tarefa** refere-se ao grau em que o trabalho realizado tem impacto substancial e é percebido na vida de outras pessoas, tanto na própria organização em que o trabalho é feito, quanto na sociedade de uma forma geral.

Na pesquisa de Hackman e Oldhan (1975), além dessas três condições que permitem que o trabalho tenha sentido, a formação do estado psicológico do indivíduo também influencia na eficiência, motivação e resultado do seu trabalho. O primeiro estado psicológico refere-se à responsabilidade do trabalho e o segundo estado é se o indivíduo sabe se está tendo ou não um desempenho adequado, ou seja, o retorno dado ao trabalho sobre o seu desempenho nas atividades executadas.

A presença das cinco dimensões do trabalho, juntamente com a formação dos estados psicológicos, permite que os indivíduos alcancem os resultados na esfera pessoal e organizacional. Entre os resultados, Hackman e Oldhan (1975) destacam: motivação, desempenho, satisfação, absenteísmo e rotatividade do trabalhador. Na figura 1 abaixo, observa-se o modelo conceitual.

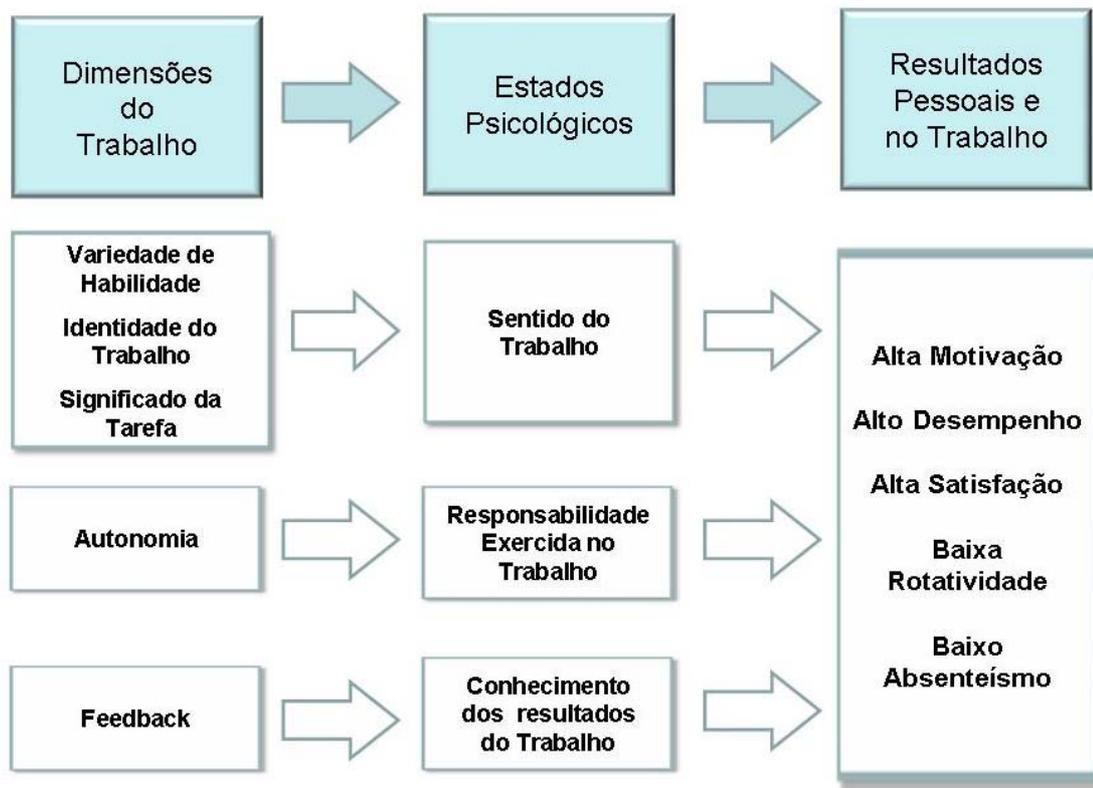


Figura 1 – Modelo de características de trabalho de Hackman e Oldhan (1975)

Fonte: Hackman e Oldhan (1975)

A Escola Sociotécnica representada principalmente por Trist (1978) desenvolveu uma teoria que colocou as relações sociais dentro da organização. Trist tratou dos dois subsistemas organizacionais: o técnico, formado pelas tarefas, atividades e equipamentos; o social, que contempla as interações que acontecem entre os indivíduos nas organizações.

Outras pesquisas dessa escola realizadas por Emery (1976) e Trist (1978), identificaram que o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento do trabalhador:

- **Variedade e o desafio:** o trabalho deve ser razoavelmente desafiador e incluir variedade;
- **Aprendizagem contínua:** o trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem e estimular o crescimento profissional;
- **Manobra e autonomia:** o trabalho deve invocar a capacidade de decisão da pessoa;
- **Reconhecimento e apoio:** o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização;

- **Contribuição social que faz sentido:** o trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e permitir um prazer em contribuir para a sociedade;
- **Futuro desejável:** deve permitir a consideração de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

Outro importante estudo sobre o sentido do trabalho foi realizado por uma equipe de pesquisadores identificada como *Meaning of Work International Research Team (MOW)*. Foi realizada uma série de pesquisas no período entre 1981 e 1983 com amostras representativas em oito diferentes países: Bélgica, Inglaterra, Iugoslávia, Israel, Japão, Holanda e Estados Unidos, contemplando uma amostra de 15.000 pessoas, entre estudantes, empregados parciais, autônomos, aposentados, desempregados e representantes de profissões e ocupações diversas, dentre os quais: engenheiros químicos, professores, operários, comerciantes e empregados de escritórios e trabalhadores de indústrias têxteis, procurando identificar variáveis que explicassem o sentido do trabalho para os entrevistados.

Os objetivos básicos das pesquisas do MOW (1987) eram:

- Identificar um modelo de sentido do trabalho para indivíduos e grupos;
- Entender como indivíduos e grupos diferem no sentido que dão ao seu trabalho (relacionando análises pessoais, familiares, econômicas, carreira, entre outros);
- Entender as consequências do sentido do trabalho para o indivíduo, grupos e sociedade;
- Estimar a proporção de força de trabalho de cada país pesquisado;
- Desenvolver implicações políticas a partir dos resultados da pesquisa (políticas públicas e privadas do trabalho);
- Comparar os sentidos do trabalho percebidos entre os países participantes do estudo.

A pesquisa categorizou seis padrões de definição de trabalho:

- **Padrão A:** O trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa;
- **Padrão B:** Há um sentimento de vinculação (pertença) ao realizar o trabalho;
- **Padrão C:** outros se beneficiam com esse trabalho;
- **Padrão D:** alguém determina o que fazer, não é agradável;
- **Padrão E:** o trabalho é mental e fisicamente exigente;
- **Padrão F:** o trabalho tem um horário determinado para sua realização; faz parte das tarefas do indivíduo; e, recebe-se alguma compensação financeira para fazê-lo.

Segundo Morin (2001), os padrões A, B, e C apontam uma ideia positiva de trabalho, destacando sua contribuição para a construção de algo maior. Os padrões D e E mostram concepções negativas do trabalho, identificando-o como uma atividade desagradável ou que exige esforço físico e mental. O padrão F apresenta uma postura neutra, o trabalho deve ser executado e é recompensado por isso. A diversidade de padrões aponta os diferentes enfoques dos indivíduos em relação ao trabalho.

Os estudos do MOW (1987) identificaram um pressuposto para o estudo de que a construção do sentido do trabalho para o indivíduo é influenciada pelo contexto organizacional, pelo ambiente familiar e social em que ele vive. Esses pressupostos foram definidos como variáveis condicionais ou antecedentes que estão citados abaixo:

- **Situação pessoal e familiar:** aspectos ligados à idade, sexo e educação. Também contempla aspectos da responsabilidade financeira que o sujeito tem sobre os outros membros da família.
- **Características do trabalho atual e histórico de carreira:** nível de autonomia, tomada de decisão e variedade do trabalho realizado. Também contempla a história da carreira do indivíduo e trabalhos que realizou ao longo da vida.
- **Ambiente socioeconômico:** ambiente de mercado, nível de desemprego, economia, entre outros. De forma geral, o contexto ambiental influencia na

construção do sentido do trabalho, atuando como variável condicional ou antecedente.

Os pesquisadores do MOW estruturaram os dados empíricos das pesquisas em 12 fatores que eles chamaram de variáveis centrais, posteriormente agruparam em quatro dimensões principais: a centralidade do trabalho; as normas sociais; os resultados valorizados das metas e a identificação das regras do trabalho. Como a última dimensão apresentou, estatisticamente, pouca consistência interna, foi excluída da estrutura geral do construto (TOLFO; PICCININI, 2007).

- **Centralidade do trabalho.** Nessa dimensão o grupo pesquisou a importância do trabalho para a vida do entrevistado. Quanto mais importante, é considerado mais central ou valorizado em relação a outros valores.
- **Normas Sociais sobre o trabalho.** São as normas derivadas de valores morais relacionados com o trabalho, tais como a ética do trabalho e a ética marxista, que atuam como antecedentes dos princípios e condutas sociais associados às crenças sobre as obrigações e os direitos do trabalhador. Tais normas funcionam como padrões sociais que balizam as avaliações individuais acerca das recompensas obtidas pelo trabalho e consistem numa expressão geral (percepção) do que seriam trocas equitativas entre o que o indivíduo recebe da situação de trabalho e as contribuições que ele traz para o processo. Essas contribuições não são estáveis e dependem das circunstâncias ao redor, sofrem influências de variáveis sócio-demográficas e pessoais. No estudo do grupo MOW, essas normas foram observadas em conjuntos antagônicos.
- **Deveres.** Constituem os padrões sociais sobre o trabalho considerados corretos pelos indivíduos na sua relação com a sociedade. Um exemplo é que todo indivíduo tem o dever de contribuir para o bem social através de seu trabalho e deve pensar na melhor forma de fazê-lo, etc.
- **Direitos.** Referem-se às obrigações da sociedade com o indivíduo. Nessa direção todo indivíduo tem direito a um trabalho interessante e significativo;

o empregador deve treinar o trabalhador quando desatualizado, e esse trabalhador deve participar das decisões.

- **Resultados valorizados do trabalho.** São os valores relacionados às finalidades que as atividades representam para a pessoa, respondendo à indagação acerca dos motivos que a levam a trabalhar. É composta de variáveis que se referem a valores distintos do trabalho e motivações do construto do significado desse trabalho. Essa variável abrange o conjunto de produtos básicos que os indivíduos buscam no trabalho, as funções que têm de cumprir e as necessidades que lhes permitem a satisfação (obter prestígio e retorno financeiro; mantê-los em atividade; permitir-lhes contato social e estabelecimento de relações interpessoais; fazê-los sentirem-se úteis para a sociedade; permitir sua auto-realização). Os valores do trabalho apresentam diferenças e similaridades transculturais relacionadas à importância atribuída às facetas do trabalho.

Com os resultados do estudo realizado, os pesquisadores do MOW (1987) elaboraram um modelo para o sentido do trabalho, composto de variáveis condicionais, ou antecedentes, e variáveis que o compõem, como pode ser observado na figura 2 abaixo.

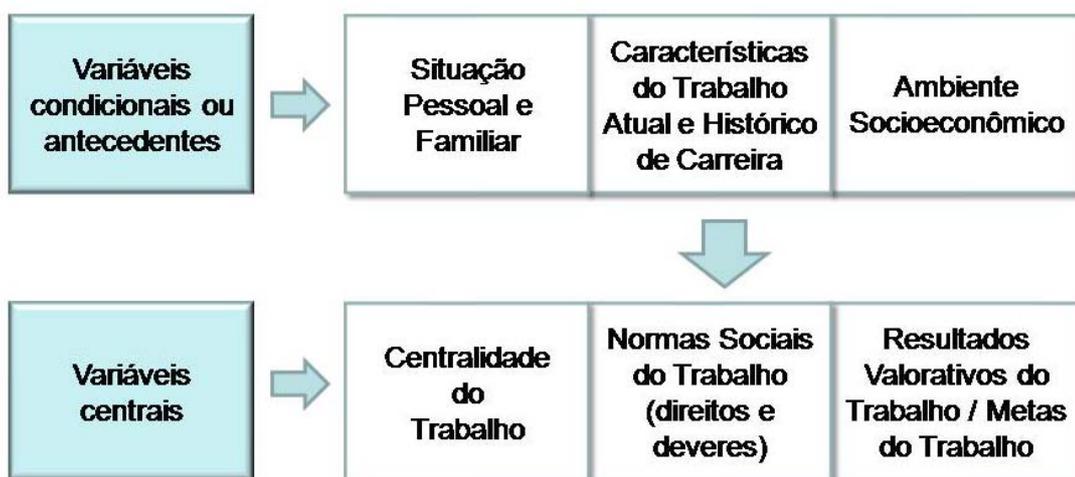


Figura 2 – Modelo de sentido do trabalho para o grupo MOW (1987)

Fonte: MOW (1987)

De acordo com Mourão e Borges-Andrade (2001), uma das grandes contribuições dos estudos da equipe do MOW foi evidenciar o processo de

institucionalização do trabalho, assim como sua relação com outros papéis assumidos pelo indivíduo na sua vida. O indivíduo não desenvolve os sentidos do trabalho somente com as experiências e condições de trabalho. Esses sentidos são atribuídos a partir de um processo de socialização, podendo, ao longo da vida, ser modificado pelas experiências vividas.

England e Misumi (1986) utilizaram os padrões da equipe MOW, procurando identificar basicamente a centralidade do trabalho. Publicaram uma pesquisa comparando japoneses e americanos com 4.228 respondentes. Os resultados apontaram que os japoneses dão mais importância ao trabalho, seguido pela família; e os americanos foi identificado o inverso.

Outro estudo que utilizou como base as pesquisas do MOW (1987) foi realizado por Morin (2001). Através de uma abordagem qualitativa, identificou dentre as causas pelas quais os indivíduos trabalham: a possibilidade de estabelecer relações interpessoais; o sentimento de vinculação; a ocupação; a evitação do tédio e a necessidade de ter um objetivo na vida, ressaltando a importância de tentar compreender os sentidos atribuídos a ele na contemporaneidade e identificar as características necessárias, para que o trabalho possa ter um sentido para aqueles que o realizam.

Pesquisas realizadas pelo MOW (1987) e por Morin (2001) demonstraram que as pessoas, em sua maioria, mesmo que tivessem condições para viver o resto da vida confortavelmente, continuariam a trabalhar, pois o trabalho, além de ser uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, de ter um objetivo a ser atingido na vida.

No quadro 2 abaixo é apresentado um resumo da pesquisa de Morin (2001) com os administradores, de nível médio e superior para investigar o sentido do trabalho e quais são as características que eles procuraram. A pesquisa foi realizada no Quebec e na França a fim de observar se existe a influência de diferenças culturais.

As respostas estão classificadas segundo a sua frequência.

	Administradores do Quebec	Administradores da França
Um trabalho tem sentido se...	<ul style="list-style-type: none"> • Permite atualizar seu potencial, aprender e se ultrapassar • É interessante e dá prazer • Beneficia os outros • Faz sentir-se útil, valorizado • Feito de maneira eficiente; leva a algum lugar • Feito com outras pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Feito de maneira eficiente, leva a algum lugar • Beneficia os outros • Permite atualizar seu potencial, aprender e se ultrapassar • É interessante, dá prazer • Permite se expressar, exercer seu poder
Um trabalho não tem sentido se...	<ul style="list-style-type: none"> • Feito de maneira ineficiente, não leva a lugar algum • Rotineiro • Inútil, não beneficia ninguém • Não corresponde às suas competências nem aos seus interesses • É desvalorizador • Não serve para prover as necessidades básicas, trabalhar só pelo salário • Feito em um lugar que prega valores que não são compartilhados por você 	<ul style="list-style-type: none"> • Feito de maneira ineficiente; não leva a lugar algum • Rotineiro • Inútil, não beneficia ninguém • Não corresponde às suas competências nem aos seus interesses • Feito em um lugar que prega valores que não são compartilhados por você • Feito sem interesse e sem prazer • Não permite se expressar nem exercer seu poder
O que eu procuro..	<ul style="list-style-type: none"> • Um trabalho interessante, com muita autonomia • A possibilidade de me realizar e desenvolver meus talentos, de exercer minha criatividade e me completar • Boas condições de trabalho • Poder dar um sentido à minha vida 	<ul style="list-style-type: none"> • A possibilidade de me realizar e desenvolver meus talentos, de exercer minha criatividade e me completar • Contatos interessantes com outras pessoas e sentimento de vinculação • Boas condições de trabalho • A possibilidade de me expressar e exercer meu poder
Do que eu sentiria mais falta...	<ul style="list-style-type: none"> • Sentir-me útil, ter dignidade pessoal • As relações com os outros, o sentimento de fazer parte de um grupo • Ter algo para fazer • Fazer algo produtivo • O salário 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter algo para fazer • Fazer algo de produtivo • Sentir-me útil, ter dignidade pessoal • As relações com os outros, o sentimento de fazer parte de um grupo • O salário

Quadro 2 – Resultado da pesquisa entre administradores do Quebec e da França
 Fonte: Morin (2001, p. 15)

Segundo Morin (2001), o sentido do trabalho é fortemente influenciado pela organização, pois ela é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que paulatinamente passem a ter atitudes positivas com as funções que executam, com a organização e com eles mesmos.

A autora ainda ressalta: a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de desenvolver seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar (MORIN, 2001).

Morin (2001) percebeu que existe semelhança entre os dois grupos e também que as respostas estão próximas aos estudos realizados pelo MOW. A pesquisadora entrevistou, em sua pesquisa, estudantes de administração e administradores de nível médio e superior. De acordo com a autora as características que o trabalho deve ter para os estudantes são consoantes com os motivos que estimulam os profissionais ao trabalho: é necessário haver boas condições (horários convenientes, bom salário, preservação da saúde); oportunidade de aprendizagem e realização adequada da tarefa; trabalho estimulante; variado e com autonomia. Já para os administradores o trabalho faz sentido quando ele é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa, seja eficiente e tenha um resultado útil; deve ser satisfatório e/ou prazeroso; ser moralmente aceito; ser fonte de experiências sociais; trazer segurança e autonomia e por fim preencher o vazio e a ansiedade.

Seguem abaixo as principais características encontradas por Morin (2001, p. 18) para um trabalho que tem sentido:

- **Trabalho eficiente:** que seja feito de maneira eficiente e organizado, permitindo um resultado útil. As pessoas aceitam gastar sua energia em algo que seja rentável. É importante que a organização das tarefas e das atividades de trabalho se torne favorável à eficiência e que os objetivos visados, assim como os resultados esperados, sejam claros e significativos para quem realiza o trabalho.
- **Trabalho satisfatório:** o prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução das tarefas dão sentido ao trabalho. O interesse

por ele estaria relacionado às exigências que proporciona ao indivíduo, bem como ao conjunto de valores, interesses e competências do sujeito. Além disso, a possibilidade de ele provar suas habilidades e valores também contribui para o interesse no trabalho. O desenvolvimento da autonomia, responsabilidade e opinião sobre suas tarefas também colaboram para o interesse no trabalho.

- **Trabalho moralmente aceito:** algo realizado em um contexto social, devendo, portanto, respeitar as prescrições relativas ao dever e ao saber viver em sociedade, tanto na sua realização quanto nos objetivos que almeja e nas relações que estabelece. O sujeito tende a expressar seu mal-estar em trabalhar em lugares que exaltam valores não compartilhados pelo indivíduo, que realizam práticas desrespeitosas, injustas, contraprodutivas e desonestas.
- **Trabalho que permita relações humanas:** uma atividade que coloca as pessoas em relação com as outras. Assim, o sentido do trabalho também possui relação com os contatos que a pessoa realiza em decorrência do seu trabalho, permitindo-lhe ajudar os outros, trocar informações e escapar do sentimento de isolamento, encontrando um lugar na comunidade. Esse relacionamento não ocorre somente no ambiente físico do local de trabalho, mas também nas relações com clientes, fornecedores e demais sujeitos envolvidos.
- **Trabalho que garante segurança e autonomia:** está associado ao salário, que permite prover as necessidades de base, gerando um sentimento de segurança no indivíduo, possibilitando que seja autônomo e independente. Apesar do salário também ser percebido como forma de status e prestígio, aqui é elemento de segurança e de independência.
- **Trabalho que mantém as pessoas ocupadas:** uma necessidade importante na vida do homem, que o ajuda a se situar, que ocupa o tempo de vida e lhe dá um sentido para viver, principalmente quando o sujeito tem a possibilidade de escolher seu caminho e fazer qualquer atividade que esteja de acordo com os seus valores.

No Brasil, as pesquisas começaram a ser desenvolvidas também no campo da psicologia organizacional e do trabalho. Soares (1992) utilizou o questionário do MOW (1987) para pesquisar o significado do trabalho entre seis categorias ocupacionais de uma amostra composta por 915 trabalhadores do Distrito Federal de organizações públicas e privadas. O autor chegou à conclusão de que a categoria profissional constitui uma variável mediadora no processo de atribuição de sentido ao trabalho, influenciando os resultados de centralidade, objetivos valorizados e resultados esperados. Esse trabalho assim como os estudos do MOW encontrou a função econômica como principal, enquanto a obtenção de status e prestígio foi a menos pontuada. A segunda função mais importante foi a de possibilitar auto-realização.

Bastos, Pinto e Costa (1995) aplicaram o questionário desenvolvido pelo grupo MOW em mais de mil trabalhadores de organizações públicas e privadas na região metropolitana de Salvador, Bahia. Os resultados do estudo coincidiram com o estudo original. De acordo com os autores, algumas diferenças entre os resultados podem ser atribuídas a especificidades culturais de cada localidade.

Borges (1999) utilizando os conceitos e definições de significado do trabalho formulado pelo MOW (1987) buscou aprofundar a análise sobre a estrutura fatorial das crenças sobre o trabalho, fazendo uma distinção entre os atributos valorativos e descritivos. Atributos valorativos são aqueles que o indivíduo deseja ou valoriza e atributos descritivos referem-se à situação atual do indivíduo.

A partir dos estudos de valores descritivos e valorativos, Borges (1999) elaborou um “instrumento de significado do trabalho”, composto por duas estruturas distintas de análise, organizadas nesses atributos.

Entre os atributos valorativos, destacam-se: *Exigências sociais*: a atribuição do trabalho deve representar responsabilidade social; *Justiça no trabalho*: trabalho que proporciona proteção ao indivíduo, por meio da oferta de assistência na forma de segurança física, higiene e conforto no ambiente, dá garantia de direitos, igualdade de esforços e proporcionalidade entre esforço e recompensa, acolhimento interpessoal de colegas e superiores e respeito pessoal; *Esforço corporal e desumanização*: trabalho deriva de um fardo que levaria ao desgaste corporal. *Realização pessoal*: relaciona-se ao trabalho que proporciona prazer por múltiplas

causas e fontes; *Sobrevivência pessoal e familiar*: permite garantir o sustento do indivíduo e de seus familiares.

Já os atributos descritivos designam o que o trabalho é concretamente. Destacam-se: *Êxito e realização pessoal*: apresenta-o a partir das ideias de crescimento pessoal e desafio intelectual; *Justiça do trabalho*: mostra-o representado quanto ao respeito proporcionado no meio organizacional, pelo cumprimento das obrigações por parte da organização; *Sobrevivência pessoal e familiar, independência econômica*: função social do trabalho em relação à família e as garantias individuais de sobrevivência e recompensa financeira; *Carga mental*: descreve-o como esforço mental, subordinação hierárquica, repetição, execução e exigência de ritmo.

Borges e Alves Filho (2001), procurando mensurar os atributos valorativos e descritivos do trabalho e dois elementos de motivação – expectativas e instrumentalidade do desempenho, desenvolveram o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho – IMST. Foi realizado um estudo com bancários e profissionais de saúde de Natal-RN com o intuito de avaliar os fatores valorativos e os descritivos.

Em 2003, Borges e Alves Filho reaplicaram o instrumento com profissionais do ramo da saúde, de distribuição de petróleo e bancário, visando aperfeiçoar o Inventário de Significado do Trabalho e validá-lo para outras categorias profissionais. Os resultados das pesquisas apontaram que o questionário foi novamente validado, porém não deve ser utilizado de forma isolada, sendo necessária a utilização de instrumentos complementares para exploração de aspectos qualitativos.

Os estudos de Borges e Tamayo (2000) assinalam, por sua vez, que o trabalho é rico em sentido individual e social; provê a subsistência, cria sentidos existenciais, contribui para estruturação da personalidade e identidade, constituindo-se, além disso, em categoria central da própria organização da sociedade.

Em 2003, Morin, Tonelli e Pioplas, realizaram uma nova pesquisa com estudantes de administração com base no roteiro utilizado por Morin em 2001. Um dos objetivos dessa pesquisa era construir um roteiro de perguntas válido para o estudo dos sentidos do trabalho aplicado ao contexto brasileiro. Nessa pesquisa os sentidos foram agrupados em 3 dimensões: individuais, organizacionais e sociais.

Na dimensão individual foram observados entre os entrevistados vários aspectos: satisfação pessoal, autonomia e sobrevivência, aprendizagem e crescimento, bem como a questão da identidade. Nessa dimensão, para o trabalho fazer sentido, ele deve ser valorizado pelo próprio executor da tarefa.

Dimensões	Sub-dimensões	Um trabalho tem sentido se...	Um trabalho não tem sentido se...
Dimensão Individual	Satisfação pessoal	Quem exerce sente prazer, gosta do que faz	É enfadonho
		É um desafio a ser superado	Quem exerce não tem responsabilidade sobre seu próprio trabalho
		A pessoa percebe sua contribuição como única e criativa	Quem o exerce não contribui na sua criação ou concepção
	Independência e sobrevivência	Remunera financeiramente quem trabalha	
		Permite que algum dia o indivíduo alcance qualidade de vida melhor	
		Dá a sensação de independência financeira e psicológica	
	Crescimento e aprendizagem	Crescimento profissional / aprendizagem	Não explora o potencial de quem o exerce
			Não há crescimento de quem o exerce
	Identidade	Fornecer identidade a quem exerce	Há o ócio, se não há trabalho
		A empresa onde a pessoa trabalha é reconhecida	
É símbolo de status			
Dimensão Organizacional	Utilidade	Quem exerce percebe o processo do início ao fim	Ninguém dá importância
		Tem utilidade para a organização	Inútil para a organização
	Relacionamento	A pessoa tem oportunidade de relacionar-se com os outros	
		Alguém da organização faz o reconhecimento	
Inserção social	Permite inserção social		
Dimensão social	Contribuição social	Contribui para a sociedade	
		É considerado ético e moralmente aceitável	

Quadro 3 - Dimensões do sentido do trabalho

Fonte: Morin, Tonelli e Pioplas (2003)

Na dimensão organizacional foram classificados por utilidade e relacionamentos. Para um trabalho fazer sentido deve alcançar resultados que a empresa ou o grupo valorize. Outro atributo dessa dimensão é se o trabalho é realizado em um ambiente agradável, cujas relações interpessoais são positivas e permitam a inserção no grupo.

Na dimensão social foram abordados os temas como inserção social e contribuição social. Nessa dimensão o valor vai além do indivíduo, do grupo de trabalho ou da empresa, ele engloba o valor do trabalho para a sociedade como um todo e também se é moralmente aceito pela sociedade.

Principais autores	Contribuições para caracterização do sentido do trabalho
Hackman e Oldhan (1976)	O trabalho deve ter variedade de habilidade O indivíduo deve ter identidade com o trabalho O trabalho deve ter importância para o indivíduo, grupo e sociedade
Emery (1976) Trist (1978)	O trabalho apresenta variedades e desafios O trabalho traz aprendizagem contínua O trabalho permite autonomia e decisão O trabalho tem reconhecimento O trabalho traz contribuição social O trabalho permite um futuro desejável
MOW (1987) England e Misumi (1990) Soares (1992)	O trabalho 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
Borges (1999)	O trabalho deve gerar êxito e realização pessoal Deve representar responsabilidade social Deve ser justo Deve garantir sobrevivência pessoal, familiar e independência econômica Deve ter esforço físico e mental compatível.
Morin (2001) Morin, Tonelli e Pioplas (2003)	O trabalho é eficiente e produz um resultado útil Há prazer na realização do trabalho Permite autonomia É fonte de relações humanas satisfatórias Mantém as pessoas ocupadas É moralmente aceitável Permite o indivíduo ter a qualidade de vida desejada Não é rotineiro

Quadro 4 – Resumo dos conceitos sobre sentido do trabalho

Fonte: Morin, Tonelli e Pioplas (2003) adaptado pelo autor

Percebe-se que as duas principais referências nos estudos sobre o sentido do trabalho são MOW (1987) e Morin (2001). Outro assunto que não possui

uniformidade são as características atribuídas a um trabalho com sentido. No quadro 4 acima, estão relacionados os autores e as principais contribuições para caracterização do trabalho com sentido.

Oliveira et al. (2004) destacam que grande parte das pesquisas realizadas sobre o sentido do trabalho até hoje foram feitas com gestores e estudantes de administração e indica a importância de ampliar a discussão para outros níveis da organização, categorias profissionais e também para organizações de trabalho não tradicionais.

Segundo Tolfo e Piccinini (2007), o fenômeno de atribuir sentidos e significados ao trabalho precisa ser estudado em uma perspectiva multidisciplinar, pois trata de um construto psicológico multidimensional e dinâmico e que resulta na interação entre variáveis pessoais e sociais relacionadas ao trabalho.

No quadro 5 abaixo, são apresentadas as pesquisas realizadas no Brasil com o intuito de investigar os sentidos do trabalho em categorias específicas. Assim como a presente pesquisa, primeiramente foi caracterizado o profissional desta categoria, o ambiente de trabalho e finalmente foram identificadas as características que contribuem para um trabalho com sentido. Percebe-se dependendo da categoria profissional, uma ou outra característica do trabalho mais valorizada.

Autor	Ano	Categoria funcional	Local	Característica mais valorizada do trabalho
Oliveira	2004	Dentistas cooperados	Porto Alegre, RS	Crescimento e realização pessoal
Santos	2006	Policiais Militares	Salvador, BA	Contribuição para sociedade
Ribeiro	2007	Funcionários de ONGs	Belo Horizonte, MG	Contribuição para sociedade
Alberton	2008	Publicitários	Porto Alegre, SP	Uso das capacidades individuais e criatividade

Quadro 5 - Pesquisas sobre o sentido do trabalho em categorias funcionais

Fonte: Autor

Oliveira (2004) baseou-se nas pesquisas de Morin (2001) e Morin, Tonelli e Pioplas (2003) para estudar os sentidos dos trabalhos em dentistas cooperados da Uniodonto de Porto Alegre. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, sendo entrevistados 23 profissionais. Como características do trabalho com sentido foram identificadas “aquele que permite crescimento e realização pessoal” e o trabalho que

não faz sentido “aquele cuja remuneração seja injusta ou aquele onde o paciente não fica satisfeito”.

Santos (2006) baseou-se nos estudos de Borges e Alves Filho (2001) através de uma abordagem quantitativa para investigar os sentidos do trabalho para policiais militares da Bahia. Foi utilizada uma amostra de 113 policiais, sendo que os policiais demonstraram alta centralidade para o trabalho e os sentidos identificados foram a auto-realização e a contribuição para a sociedade.

Ribeiro (2007), através de uma abordagem qualitativa entrevistou 6 funcionários de 3 ONG's de Belo Horizonte. Por meio da análise do discurso das entrevistas, foi analisado o sentido que os trabalhadores remunerados e voluntários dão para o seu trabalho nas organizações em que atuam. Para eles um trabalho prazeroso, útil, que contribui para a sociedade e que modifica alguma coisa ou situação.

Alberton (2008), também utilizou o questionário do MOW (1987) e as pesquisas de Morin (2001) para investigar os sentidos do trabalho para profissionais de publicidade. Foram utilizadas abordagens qualitativa e quantitativa para aplicação dos questionários em 161 respondentes. Identificou-se que para os publicitários de Porto Alegre o trabalho com sentido é aquele que permite utilizar a criatividade e inovação; o prazer que o trabalho proporciona; o reconhecimento das suas competências; o pagamento de um salário adequado e a possibilidade de aprender e aperfeiçoar-se.

Foram encontrados durante esta pesquisa, autores que abordavam o trabalho a partir de outras perspectivas. Utilizando uma perspectiva interpretativista, Dejours (1994) através de estudos da Psicodinâmica do Trabalho analisou o trabalho como uma fonte de prazer ou sofrimento. Spink e Frezza(1999) estudaram a produção de sentido por uma perspectiva construcionista. Porém este tipo de abordagem não foi utilizada nesta pesquisa.

No quadro 6 abaixo, são descritas as características de trabalho consolidadas na literatura e os autores que referenciaram. Estas características foram utilizadas nessa pesquisa para elaboração do roteiro de entrevistas e também na codificação da análise dos resultados.

Dimensões	Descrição	Referências
Individual		
Satisfação/prazer	A pessoa tem satisfação de fazer	Borges (1999); Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)
Desafiador	O trabalho tem desafios a serem ultrapassados	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)
Sentimento de criação	O trabalho cria alguma coisa	MOW (1987); England e Misumi (1990); Soares (1992); Oliveira et al. (2004)
Remuneração financeira	A remuneração é satisfatória para o indivíduo	MOW (1987); England e Misumi (1990); Soares (1992), Borges (1999); Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)
Qualidade de vida	Permite o indivíduo ter a qualidade de vida desejada	Hackman e Oldhan (1976); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)
Status	O trabalho tem status na empresa e na sociedade	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)
Crescimento profissional	Possibilita desenvolvimento e crescimento	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)
Identificação com a tarefa	A pessoa identifica-se com a tarefa a executar	Hackman e Oldhan (1976); Oliveira et al (2004)
Organizacional		
Utilidade para a organização	Satisfaz as expectativas da empresa	Hackman e Oldhan (1976); MOW (1987), England e Misumi (1990); Soares (1992); Oliveira et al (2004)
Não é rotineiro	Não é rotineiro	Morin (2001); Oliveira et al (2004)
Relacionamento com outras pessoas	Permite relacionamento com outras pessoas	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al (2004)
Reconhecimento da empresa	A empresa reconhece o trabalho do indivíduo	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al (2004)
Reconhecimento do grupo	O grupo reconhece o trabalho do indivíduo	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al (2004)
Ambiente agradável	É realizado em um ambiente agradável	Oliveira et al. (2004)
Eficiência	O indivíduo considera o trabalho eficiente	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)
Esforço mental e físico compatível	Tem esforço mental e físico compatível	Borges (1999)
Sociedade		
Contribui para a sociedade	Contribui para alguém e/ou para a sociedade	Hackman e Oldhan (1976); MOW (1987); England e Misumi (1990); Soares (1992); Borges (1999); Oliveira et al. (2004)
Ético e moralmente aceitável	É considerado ético e moralmente aceitável	Borges (1999); Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)

Quadro 6 – Características do sentido do trabalho identificadas na literatura

Fonte: Consolidado pelo autor com base na revisão da literatura

2.2 O trabalho por projetos

Para entender o contexto do trabalho por projeto, será abordado primeiramente o tema de gerenciamento de projetos, posteriormente as pesquisas sobre empresa orientada a projetos e finalmente serão abordadas as pesquisas sobre o trabalho em ambiente de projeto.

A produção acadêmica sobre gerenciamento de projetos é relativamente escassa e recente quando comparada a outros campos de estudo em administração de empresas. Grande parte desses trabalhos está concentrada em periódicos específicos da área, como o *Project Management Journal* ou *International Journal of Project Management* ou em livros com foco empresarial, sem preocupações acadêmicas e voltadas à implantação de medidas prescritivas.

2.2.1 Gerenciamento de projetos

O conceito de gerenciamento de projetos surgiu no final da década de 50 e foi inicialmente aplicado à análise de sistemas de computação. Era definido, então, como a condução dos recursos necessários para execução do projeto dentro das condições de prazo, qualidade e custos (CODAS, 1987).

Henry L. Gantt criou um gráfico no início do século para representar o planejamento de obras, com as suas etapas e responsáveis. Talvez esta seja a contribuição mais antiga para o planejamento e acompanhamento de projetos. Durante a II Guerra Mundial, a complexidade das operações militares exigiu o desenvolvimento de métodos de planejamento mais efetivos (CODAS, 1987).

Os estudos que seguiram foram os de análises de redes, como o CPM (*Critical Path Method*; 1957) pela Dupont, e o PERT (*Program Evolution and Review Technique*, 1958), pelo escritório de projetos especiais da Marinha dos EUA. Da combinação de ambas as técnicas resultou na que ficou conhecida como técnica de *Pert-CPM* (CODAS, 1987).

No final dos anos 60, foi fundado nos EUA o *PMI (Project Management Institute)*, com o objetivo de promover o gerenciamento de projetos, divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento. Desde então o PMI tem promovido

encontros e o conhecido *PMBok (Project Management Body of Knowledge)*, um guia com as práticas consolidadas de gerenciamento de projetos.

A definição de *projeto* segundo o PMI (2000, p. 5) é “Um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro dos parâmetros de prazo, custo e qualidade”.

Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos que têm de ser completados numa certa data, por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

O corpo de conhecimentos (PMBok) é composto de 12 capítulos e divididos em 3 partes. A primeira parte é composta por 3 capítulos que reúne informações essenciais sobre a introdução, o contexto e os processos de gerenciamento de projetos. A segunda parte, com 9 capítulos, apresenta as áreas de conhecimento de Gerenciamento de Projetos e a última parte são os apêndices.

Conforme ilustrado na figura 3 abaixo, as áreas de conhecimento de gerenciamento são: gerenciamento de integração do projeto; gerenciamento do escopo do projeto; gerenciamento do tempo do projeto; gerenciamento do custo do projeto; gerenciamento da qualidade do projeto; gerenciamento de recursos humanos do projeto; gerenciamento de comunicação do projeto; gerenciamento do risco do projeto e gerenciamento de contratação do projeto.



Figura 3 – Áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos
 Fonte: PMI (2000)

- **O gerenciamento de escopo** do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e somente o requerido, para completar o projeto com sucesso.
- **O gerenciamento de tempo** do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto.
- **O gerenciamento de custo** do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
- **O gerenciamento de qualidade** do projeto descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas.
- **O gerenciamento de recursos humanos** do projeto descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto.
- **O gerenciamento das comunicações** do projeto descreve os processos necessários para assegurar a geração, captura, distribuição,

armazenamento e pronta apresentação das informações para que sejam feitas de forma adequada e no tempo certo.

- **O gerenciamento de riscos** do projeto descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto.
- **O gerenciamento das contratações** do projeto descreve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.
- **O gerenciamento de integração** do projeto descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Esse gerenciamento é composto pelos processos: desenvolvimento do plano de projeto, execução do plano do projeto e controle integrado de mudanças.

A não execução de um dos gerenciamentos citados acima pode afetar negativamente o projeto, pois ele é um esforço integrado de todas essas atividades (PMI, 2000).

Segundo o PMI (2000, p. 8), “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos dos projetos. O ciclo básico do gerenciamento de projetos pode ser dividido em cinco etapas, conforme figura 4 abaixo, que compõem diversos processos: (i) iniciação; (ii) planejamento; (iii) controle; (iv) execução; (v) encerramento”. Na fase de iniciação são estabelecidas as apresentações do projeto, escopo, autorizações, etc. Na de planejamento o projeto é refinado, as atividades são definidas, são alocados os recursos, estimados os custos e as opções para atingir os objetivos são pré-determinadas. Na fase execução e controle se estabelecem os princípios para o controle de pessoas e recursos e monitoramento do andamento das etapas do projeto. A última etapa diz respeito ao encerramento do projeto; documentos de encerramento são criados e relatórios são produzidos para registrar os pontos positivos e negativos.

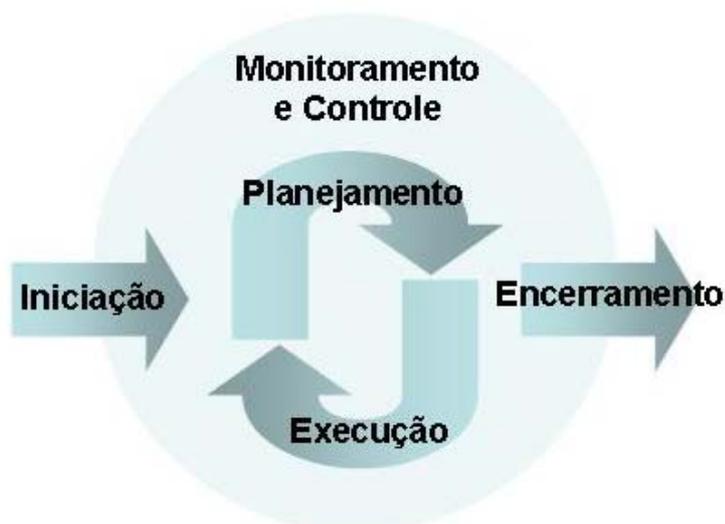


Figura 4 – Etapas do ciclo de vida do projeto

Fonte: PMI (2000)

Com o passar do tempo, o PMI se tornou, e continua sendo, a principal associação profissional em gerenciamento de projetos. Desde 1984, o PMI tem se dedicado a desenvolver e manter um rigoroso programa de certificação profissional para promover o crescimento da profissão de gerente de projetos. A certificação PMP (*Project Management Professional*) do PMI é a credencial mais reconhecida mundialmente para indivíduos envolvidos com o gerenciamento de projetos. Em 2005, no mundo o PMI possuía 200.000 membros, sendo que mais de 3500 estavam no Brasil.

Os projetos sempre estiveram presentes nas organizações. Nas mais diversas áreas de aplicação, novos produtos e serviços são produzidos através de projetos, o que pode ser demonstrado pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos. Diversas iniciativas vêm sendo adotadas para estabelecer padrões, que possam ser adotados nos mais variados segmentos da indústria. O *Project Management Institute - PMI* vem consolidando as melhores práticas e publicando-as em seu *PMBok – Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2000).

2.2.2 Organizações orientadas a projetos

Há cinquenta anos, as empresas podiam sobreviver com somente uma ou talvez duas linhas de produtos. Com isso, a estrutura funcional satisfazia as necessidades de controle dos projetos. Com o passar dos anos, elas descobriram que sua sobrevivência dependia de uma diversificação, isto é, possuir múltiplas linhas de produtos e uma grande integração das tecnologias (CARVALHO; PATAH, 2002).

Conforme aumentou a complexidade das organizações, os gerentes descobriram que as atividades de projeto não estavam sendo integradas de maneira efetiva. Com isso, os gerentes começam a procurar por novas estruturas organizacionais, que permitam uma maior integração e resolução de problemas.

Segundo Carvalho e Patah (2002), como alternativa à rigidez da estrutura organizacional funcional ou tradicional surgiram as estruturas projetizada e a matricial. A matricial, que é uma combinação da funcional e da projetizada, ainda pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte. A projetizada, mais nova que a estrutura funcional, vem apresentando um rápido crescimento nas últimas décadas.

A organização orientada a projetos é a organização que suas atividades finalísticas são estruturadas no formato de projetos, tendo em alguns casos uma estrutura de apoio e/ou lógica. Segundo Carvalho e Patah (2002), a maior vantagem da estrutura projetizada é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo. No entanto, esse tipo de estrutura cria uma subdivisão dentro da empresa.

As consultorias de TI são exemplos típicos de empresas orientadas a projetos.

Em todos os modelos apresentados pelo PMI, sugere-se uma estrutura projetizada como ideal para a otimização da utilização de recursos. As organizações devem utilizar os conceitos de uma organização matricial para obter as vantagens deste modelo; basta que se estabeleçam as regras para que os recursos sejam cedidos ao projeto (CARVALHO; PATAH, 2002).

Segundo Carvalho e Patah (2002), existem cinco indicadores que mostram que a tradicional estrutura funcional pode não ser a mais adequada para gerenciar projetos:

- Os gerentes estão satisfeitos com as habilidades técnicas de suas equipes, mas os projetos não estão sendo executados segundo os cronogramas definidos e dentro dos custos programados;
- Existe um grande compromisso na execução do projeto, mas uma alta variação no desempenho dele;
- Muitos talentosos especialistas envolvidos com o projeto se sentem subutilizados;
- Grupos específicos de trabalho reclamam constantemente uns dos outros por falhas na entrega do trabalho no prazo previsto;
- Projetos estão sendo executados dentro das especificações e nos prazos previstos, mas os subgrupos e os indivíduos não estão satisfeitos com os resultados.

Meredith e Mantel (2003) falam sobre a estrutura organizacional projetizada como sendo a que, em princípio, traria maior benefício para os projetos, já que toda estrutura organizacional estaria voltada para esse a conclusão desses. Segundo os autores, na estrutura projetizada cada projeto possui sua própria estrutura, trazendo autonomia, agilidade e flexibilidade na realização de tarefas.

Apesar de ser aparentemente melhor que a estrutura funcional para realização de projetos, a estrutura projetizada apresenta algumas desvantagens que são citadas pelos autores, destacando-se:

- Duplicação da estrutura, quando existem vários projetos sendo gerenciados pela empresa, elevando consideravelmente o custo com pessoal, mesmo que em muitos casos a estrutura de pessoal alocada só seja utilizada parcialmente;
- Tendência para a criação de inconsistências na forma de atendimento a procedimentos e padrões organizacionais. Dada a autonomia inerente a

este tipo de organização, as equipes de projetos tendem a desenvolver seus próprios padrões de trabalho;

- Em projetos de alta tecnologia a organização tende a “super especializar” os membros da equipe, tornando mais difícil a sua realocação para projetos no futuro, se houver uma mudança da tecnologia.

Ainda citando Meredith e Mantel (2003), é comum que projetos especializados exijam a presença de recursos humanos funcionais que tenham de participar integral ou parcialmente do projeto, o que pode gerar uma deficiência funcional para a empresa.

Harpaz e Meshoulam (2004) realizaram um estudo comparando trabalhadores do setor de projetos de alta tecnologia com trabalhadores de setores tradicionais. No quadro 7 abaixo, estão destacadas as principais diferenças.

Características	Organização orientada a projetos	Organização tradicional
Relações trabalhistas	Por contrato de trabalho formal ou por tempo determinado	Contrato formal de trabalho, tradicionalmente com apoio de sindicatos.
Plano de Carreira	Baseado nos resultados e contribuições	Baseado nas competências individuais ou tempo de serviço.
Critérios de promoção	Baseado em mérito, conforme demanda do mercado	Desenvolvimento e crescimento dentro da organização
Relações interpessoais	Menos formal e mais flexível	Formal e mais rígida
Ambiente de trabalho	Dinâmico e com alto grau de incerteza	Relativamente estável e com baixo grau de incerteza
Foco de gerenciamento	Inovação, sendo a área de pesquisa e desenvolvimento o principal investimento	Eficiência, sendo que o investimento em pesquisa e desenvolvimento é menor
Hierarquia	Flexível com diversas formas de estruturas	Hierárquica com estrutura uniforme
Tarefas	Complexas e com alto grau de inovação	Menos complexas com menor grau de inovação

Quadro 7 – Principais características e praticas das organizações tradicionais comparadas a organizações de alta tecnologia orientadas a projetos

Fonte: Harpaz e Meshoulam (2004)

2.2.3 O trabalho em ambiente de projetos

Com o objetivo de caracterizar o trabalho em ambiente de projetos, este tópico traz uma abordagem complementar aos estudos de gerenciamento de projeto. Foram pesquisados estudos com características semelhantes, ou seja, pesquisas relacionadas aos profissionais e o ambiente de trabalho por projeto.

Os estudos de gerenciamento de projetos têm crescido rapidamente, assim como o interesse de profissionais e empresas sobre o tema, mas os pesquisadores e escritores frequentemente têm focado as suas pesquisas em descrever as melhores práticas e técnicas de gerenciamento de projetos. O *PMBOK* tem sido amplamente divulgado nesse processo. Entre os temas frequentes estão as técnicas de gerenciamento de projetos, as habilidades do gerente, fatores de sucesso e de fracassos dos projetos (Hodgson, 2005).

Segundo Sainsaulieu (1997), o sucesso dos projetos das empresas está associado à legitimidade daquele que os conduz. Os bem sucedidos são implementados por indivíduos que conseguiram compreender o sistema social em que estão inseridos e que conhecem bem os pontos-chave da articulação entre os grupos.

Uma série de pesquisas na última década vem estudando o tema do ambiente de projetos, dos líderes e das equipes de projetos. Nesses estudos, por meio de uma perspectiva mais crítica, diferente do *PMBOK*, procura-se investigar dimensões e perspectivas dos profissionais de projetos ou do ambiente, que são pouco abordados na maioria dos livros e artigos que tratam desse tema.

Os profissionais de projetos são representados por indivíduos que, via de regra, são os mais visíveis em projetos, como: o gerente; o pessoal técnico; o gerente funcional e de suporte (CARVALHO; RABECHINI JR. , 2006).

Verma (1995) na sua pesquisa identificou diferenças distintivas entre grupos de indivíduos e membros de equipes de projetos. Enquanto os grupos são formados por membros independentes com participação parcial nas tarefas de forma individual, as equipes prezam a interdependência, com participação ativa e coletiva nas atividades de projetos.

Rabechini Jr. e Carvalho (2003) investigaram as competências das equipes e dos gerentes de projetos. As competências da equipe de projeto se referem à

possibilidade de indivíduos trabalharem em conjunto visando atingir os objetivos do projeto. As vantagens de se trabalhar em equipe é que as competências funcionais podem ser agrupadas e orientadas para um mesmo objetivo.

Na pesquisa de Rabechini Jr. e Carvalho (2003), foi identificado que faltava maturidade de gerenciamento de projetos na amostra pesquisada. A equipe mostrava alto grau de motivação, porém como os objetivos, planejamento e controle do projeto não eram eficientes, comprometia os resultados.

Segundo Hodgson (2005), o gerenciamento de projeto permite que, por intermédio de ferramentas racionais seja possível planejar e acompanhar as atividades para alcançar um objetivo. Os profissionais de gerenciamento de projeto vêm ganhando legitimidade nas suas ações tornando-se imprescindíveis nas empresas.

Por meio de um corpo de conhecimento (*PMBok*) o gerenciamento tem sido abordado como uma metodologia a ser seguida. O lado positivo desse profissionalismo vem do reconhecimento da equipe e de outras pessoas envolvidas com o projeto de que essas ações são legítimas e necessárias, uma vez que foram recomendadas pelo *PMBok* (HODGSON, 2005).

Na pesquisa de Hodgson (2005), algumas atividades do projeto, mesmo sem que o negócio exigisse, eram realizadas simplesmente para seguir as regras do *PMBok*. A partir dessa estrutura mental, os indivíduos passaram a seguir as regras e rituais de trabalho de forma repetitiva e subversiva. Essa institucionalização dos procedimentos descritos no *PMBok* na gerência de projetos, sem o devido estudo para adaptação e racionalização dos controles, pode levar a uma perda de eficiência no gerenciamento.

Para Cicmil e Hodgson (2006), a teoria da administração de projetos está hoje fortemente marcada por uma tendência normativa, revelada pela existência e inserção cada vez maior dos chamados corpos de conhecimento no assunto, que vê o gerenciamento como uma forma de aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir os resultados esperados para o projeto. Esses conhecimentos estão embasados por uma visão das ciências tradicionais (por exemplo, a teoria de sistemas), restringindo a atuação do gerente de projetos ao controle de prazo, custo e escopo, desconsiderando a possibilidade de uma atuação

mais ampla enquanto ator político e social num contexto de complexidade cada vez maior dos projetos.

Outra pesquisa que destacou o carácter institucional do gerenciamento de projetos foi realizada por Kuwamoto (2008) que comparou as certificações em maturidade de projetos sob a luz da teoria institucional. Foram encontradas evidências no estudo de caso realizado, da necessidade da empresa de legitimação e conformidade do processo de gerenciamento de projetos em detrimento a eficiência do projeto.

Lindgren e Packendorff (2006) compararam dois projetos, uma implantação de sistema gerencial e a montagem de uma apresentação de uma equipe de ópera. Nesse estudo, por meio de uma perspectiva *foucauldiana* são descritos como o projeto pode gerar estresse devido à limitação de tempo e recursos e a pressão pela obtenção de resultados.

Outro estudo realizado por Gallstedt (2003) identificou também que as equipes de projetos podem ser submetidas a situações de estresse por algumas razões: prazo limitado para conclusão das atividades, necessidade de trabalhar por resultados positivos, atenção das partes interessadas. Outras situações identificadas que podem causar estresse são as trocas de membros da equipe de projeto, alteração da prioridade e mudança do escopo ou objetivo.

2.3 O trabalho em TI

Para entender o contexto do trabalho em TI, foram pesquisados os estudos que abordassem o profissional de TI ou o ambiente de trabalho em TI.

Tendo como princípio de sua história a década de 1960, a tecnologia da informação (TI) alcançou diferentes e crescentes níveis de participação na vida das organizações. O tempo compreendido entre as décadas de 1960 e 1970, por exemplo, foi marcado pelo desenvolvimento das primeiras definições teóricas sobre o assunto, mas também pelo reduzido e restrito uso prático dessa tecnologia (LAUDON; LAUDON, 1999).

O termo tecnologia da informação (TI), segundo Laudon e Laudon (1999), representa um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando para

coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação, com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Os componentes de TI estão organizados em quatro grupos: *Hardware* e seus dispositivos; o *software* e seus recursos; a gestão dos dados e informações; e os sistemas de telecomunicações (REZENDE; ABREU, 2000).

O *hardware*, segundo Laudon e Laudon (1999), é representado pelo computador propriamente dito, além dos seus periféricos como: leitores de discos, gravadores, impressoras, copiadoras e outros dispositivos que estão ligados ao computador.

O *software*, segundo Laudon e Laudon (1999), refere-se às instruções detalhadas que controlam a operação do hardware do computador. Esse elemento da TI apresenta três funções principais: (1) desenvolver as ferramentas para aplicar o hardware do computador na resolução de problemas; (2) possibilitar que uma organização gerencie seus recursos computacionais; e (3) servir como intermediário entre a organização e suas informações armazenadas.

A gestão dos dados e das informações refere-se às atividades de guarda e recuperação de dados a fim de gerar informações oportunas e precisas (LAUDON; LAUDON, 1999).

Os sistemas de telecomunicações, segundo Laudon e Laudon (1999), são responsáveis pelo estabelecimento de interfaces entre o emissor e o receptor.

Para a interação de todos esses componentes é necessário um componente fundamental que é o recurso humano, *peopleware* ou *humanware*. Embora conceitualmente esse componente não faça parte da Tecnologia da Informação, sem ele esta tecnologia não teria funcionalidade e utilidade (REZENDE; ABREU, 2000).

Segundo a BRASSCOM - *Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação* (2009), o Brasil ficou em 2008, na quarta posição na venda de PCs, atrás apenas de Japão, China e Estados Unidos. Quanto ao setor de serviços em TI, no mesmo período, foram movimentados US\$ 59,1 bilhões de reais com serviços de TI, além das comunicações. A expectativa de exportação de serviços de TI para 2010 é de US\$ 3,5 bilhões.

Os serviços de TI geraram em todo o mundo, no ano de 2008, negócios em torno de US\$ 258 bilhões. A receita com software desse mesmo ano ficou em torno de US\$ 289 bilhões e a de hardware ficou em torno de US\$ 271 bilhões. O crescimento esperado dos negócios entre 2008 e 2012 é de 20% (BRASSCOM, 2009).

A evolução e crescimento da área de TI incentivaram o nascimento de empresas de prestação de serviços especializadas nesse segmento. Surgiram então as empresas de instalação de hardware e também de desenvolvimento de software. Posteriormente surgiram as empresas de processos para auxiliar nas atividades de TI.

Como a atividade de TI é complexa, os profissionais dessa área precisam de treinamento técnico específico e constante aprimoramento em virtude do ciclo contínuo e rápido de mudanças tecnológicas. Ele precisa de uma série de habilidades em seu perfil, que podem ser divididas em técnicas, negócios ou comportamentais. As habilidades mais simples de serem adquiridas são as técnicas, surgindo durante cursos de técnicos, de graduação e pós-graduação (REZENDE; ABREU, 2000). As classificações utilizadas pelo autor foram baseadas em relatórios da SUCESU-PR (REZENDE; ABREU, 2000).

- **Habilidades Técnicas** - São adquiridas ao longo da formação acadêmica, e em cursos complementares. Incluem metodologias, técnicas, ferramentas metodológicas, linguagens de programação etc.
- **Habilidades de Negócio** - São adquiridas ao longo do exercício profissional, através do desenvolvimento de soluções efetivas para empresas. Podem ser funções empresariais, de administração, processos, procedimentos, idiomas etc.
- **Habilidades Comportamentais ou Humanas** - Desenvolvidas em sua vida pessoal, ligadas à educação, cultura, filosofia de vida e aos relacionamentos humanos e corporativos. Podem ser exemplificadas como: pró-ação, criatividade, comunicação, capacidade de expressão e relacionamento pessoal, espírito de equipe, administração participativa, planejamento pessoal, capacidade de organização, concentração, atenção, disponibilidade, responsabilidade etc.

A pesquisa realizada pela BRASSCOM (2009) revelou o crescimento da demanda por cursos ligados a TI. No período de 2005 a 2009, a taxa de crescimento foi de 6,5% ao ano, sendo que em 2007, estavam funcionando no Brasil 1.714 cursos de graduação nas diversas universidades que eram ligadas a TI. Nesse período foram apuradas 220 mil pessoas matriculadas. No mesmo estudo, foi identificado que o Brasil tem o maior número de desenvolvedores COBOL e Java do mundo. Os profissionais brasileiros são reconhecidos pela versatilidade, fácil adaptação e também pela inovação e criatividade.

Quanto a carreira em TI, Norton e Ratto (1997) a classificam em quatro tipos:

- **Programador** – Espinha dorsal da indústria de software, através dos conhecimentos técnicos escreve o programa que permite, através de um software, que as regras de negócio sejam aplicadas ao hardware do computador.
- **Analista de Sistemas** – Entrevista usuários e define os caminhos a serem seguidos pelos programadores. Tem a responsabilidade de resolver os problemas ao longo do projeto e nem sempre possui experiência em programação.
- **Integrador de software** – Tem a missão de instalar computadores, redes e software.
- **Administrador de sistemas** – Tem a missão de manter em operação os sistemas quando eles estão prontos e entram em execução.

Geralmente os esforços organizacionais para a assimilação e utilização de TI são realizados na forma de projetos. Essa resposta à necessidade da organização tem como característica a existência de um objetivo predeterminado, com qualidade, prazo, orçamento, condições ambientais e satisfação dos envolvidos, incertezas, complexidade e urgências (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008).

Esses projetos de TI podem ser executados tanto pela equipe técnica da empresa ou através da contratação de equipe externa. Os projetos são divididos em fases que compreendem desde a conceituação de um problema ou oportunidade, mediante a análise da situação atual, até a entrega da solução ou produto

desenvolvido durante o projeto e a liberação dos recursos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2008).

As consultorias de TI são empresas especializadas que trabalham no formato de projetos para atender necessidades específicas do cliente.

A Computerworld (2009b) através de uma pesquisa com os 100 principais executivos das maiores empresas de TI do Brasil, procurou identificar quais são as principais características que tornam a empresa atraente para os empregados. Dentre as características apontadas, foram destacadas:

- **Comunicação:** Antes de colocar em prática qualquer mudança de postura deve-se ter certeza que os funcionários têm a percepção exata do que está acontecendo. Criar um bom ambiente de trabalho depende, integralmente, da comunicação entre a empresa e seus colaboradores. A corporação pode ter uma regra de promoção clara e justa, mas se não fala para o funcionário porque ele foi ou não foi promovido, sempre haverá quem ache que não foi justo.
- **Credibilidade e imparcialidade:** O funcionário deve acreditar na capacidade e nas palavras dos líderes e confiar nas suas decisões. É importante o inverso: a confiança que o gestor demonstra em relação ao trabalho do funcionário. O profissional que tem autonomia para trabalhar vai se sentir valorizado e passar a acreditar mais no trabalho do chefe.
- **Respeito:** O funcionário deve saber exatamente como a liderança o enxerga. Pequenos gestos, como um agradecimento por ter ficado até mais tarde no escritório, ou uma demonstração de preocupação com a vida social das pessoas – que pode vir na forma de incentivos à prática de atividades fora do trabalho – fazem toda a diferença. Geralmente, todo funcionário passa por momentos de pico de atividades, seja no fechamento do mês ou na conclusão de um projeto, quando existe a necessidade de trabalhar por mais tempo. A empresa que se preocupa em saber se o colaborador está comprometendo sua vida social para cumprir com a demanda do trabalho ganha pontos positivos na avaliação da equipe.

A empresa deve ter credibilidade, imparcialidade e respeito e estas não funcionam de forma independente. Elas estão interligadas e precisam ser trabalhadas em conjunto. Afinal, se o funcionário não acredita no que o chefe diz, suas decisões são tomadas como injustas e o profissional se sente desvalorizado e desrespeitado.

- **Orgulho:** São três tipos de orgulho: do trabalho, da equipe e da empresa. Os dois primeiros estão ligados à relação de confiança. Se a liderança não envolve o funcionário nas decisões e não ouve suas ideias, é muito difícil ter orgulho do que faz. O terceiro caso envolve a marca da empresa, o produto e o que ela retorna para a sociedade, incluindo os trabalhos sociais e ambientais desenvolvidos.
- **Camaradagem:** Se o profissional não tem confiança em seu chefe, acaba achando que será desrespeitado e que as promoções e bonificações são injustas. Como resultado, ele não vai se esforçar para ajudar algum colega que pode considerar privilegiado. Se as expectativas não estão claras para todos e não há uma boa comunicação, ninguém vai acreditar que absolutamente todos na empresa estão caminhando na mesma direção.

Foi identificado nessa pesquisa da Computerworld (2009b), que mais importante do que oferecer benefícios, é dar aos empregados ferramentas adequadas para o seu desempenho. Seguem abaixo outras variáveis que, segundo os executivos de TI, contribuem para satisfação dos empregados.

- **Benefícios:** Ao contrário do que se imaginam as melhores empresas para se trabalhar não são, necessariamente, campeãs também na concessão de benefícios aos funcionários. O segredo é entregar aos profissionais o que eles realmente querem ou precisam. Por exemplo, para uma empresa com muitos funcionários jovens, planos de previdência não serão muito valorizados.
- **Práticas e políticas:** Não adianta ter os maiores benefícios, se elas não fazem sentido para as pessoas. Não adianta ter a melhor política de carreira, se ela não é aplicada de forma justa. O papel da liderança é mais importante do que qualquer prática ou política. Cada empresa tem as suas

e as aplica de forma diferente, mas sempre de forma específica para o seu público.

- **Recrutamento:** Talvez a prática mais importante de todas. Para ter um bom ambiente é preciso ganhar a confiança do funcionário. Isso depende de regras claras, respeito, imparcialidade e uma boa comunicação. Mas se o perfil e os valores dos funcionários forem diferentes do perfil e dos valores da empresa, o casamento nunca vai dar certo. Saber quem está contratando e certificar que a pessoa tem o perfil adequado para a companhia é o início de tudo. Afinal, conhecimento técnico, na pior das hipóteses, pode ser ensinado.

Outro estudo com profissionais de TI foi realizado por Schambach (1999), no qual foi identificado que os profissionais de TI com mais idade apresentam uma tendência de queda da motivação para manter suas competências atualizadas.

O mesmo estudo comenta os múltiplos fatores que estariam causando uma redução de oferta de profissionais de TI: 1) a demanda por profissionais especializados em TI é crescente em função da maior dependência das empresas nas práticas de negócios baseada em tecnologia. Esse aumento está evidenciado pela expansão do uso da tecnologia na vida diária do cidadão comum; 2) as mudanças na tecnologia são rápidas e da mesma forma tornam obsoletas as competências sobre as tecnologias atuais; e 3) a quantidade limitada de novos entrantes no mercado de trabalho de TI: uma quantidade menor de jovens tem escolhido carreiras relacionadas a TI como opção profissional.

Reggiani (2005) realizou uma pesquisa com 3000 profissionais de TI de diversas áreas e identificou que 97% dos entrevistados da área de TI consideram seu trabalho estressante. A pesquisa revelou ainda que 37% das pessoas entrevistadas encontram dificuldade em cumprir prazos, enquanto outros 31% se estressam em ter de fazer o trabalho de outro colega. Desmotivados, 28% disseram não ter satisfação no emprego e que gostariam de trabalhar em outro lugar. Um terço gostaria de ser seu próprio patrão e ter controle total sobre suas obrigações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O propósito desta pesquisa foi articular duas correntes da literatura e procurar entender quais são os sentidos do trabalho para profissionais que atuam por projetos. De um lado temos a literatura que trata do sentido do trabalho e de outra uma perspectiva mais questionadora na gestão de projetos que apesar de incipiente, procura entender o impacto da “vida por projetos” nos indivíduos e organizações. Para articular empiricamente essas duas correntes, estudaram-se os profissionais de TI que trabalham por projetos.

O objetivo foi realizar um estudo exploratório qualitativo sobre o sentido do trabalho para profissionais de TI que trabalham por projeto.

Algumas premissas para utilização da abordagem qualitativa são destacadas: 1) o pesquisador está mais interessado pelos processos do que pelos resultados ou produtos; 2) ele está interessado no significado; 3) o pesquisador é o principal instrumento de coleta e de análise de dados; 4) a pesquisa qualitativa envolve pesquisa de campo; 5) ela é em grande parte descritiva e; 6) é em grande parte indutiva (MERRIAM, 1988).

As unidades de análise foram os indivíduos e não suas empresas. Foi realizado um conjunto de entrevistas através de um roteiro semi-estruturado. Procurou-se entrevistar profissionais em diferentes cargos e tempo de experiência na profissão. Foram entrevistados 20 profissionais de consultorias de TI da grande São Paulo.

3.1 Estrutura da pesquisa

A figura 5 abaixo ilustra a estrutura da pesquisa. O primeiro passo foi definir a questão da pesquisa. A partir de então foram identificados quais eram os objetivos geral e específicos que ajudariam a responder a questão.

O próximo passo foi montar o referencial teórico para embasamento da pesquisa. Foram pesquisados artigos e dissertações nas publicações nacionais e internacionais.

Foi criado, então, um roteiro de entrevistas, descrito nos apêndice C da página 112, de forma a extrair as informações que ajudassem a responder as

questões da pesquisa. Para análise das entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Foram apresentados e discutidos os resultados da pesquisa e finalmente foi apresentadas as considerações finais da pesquisa.

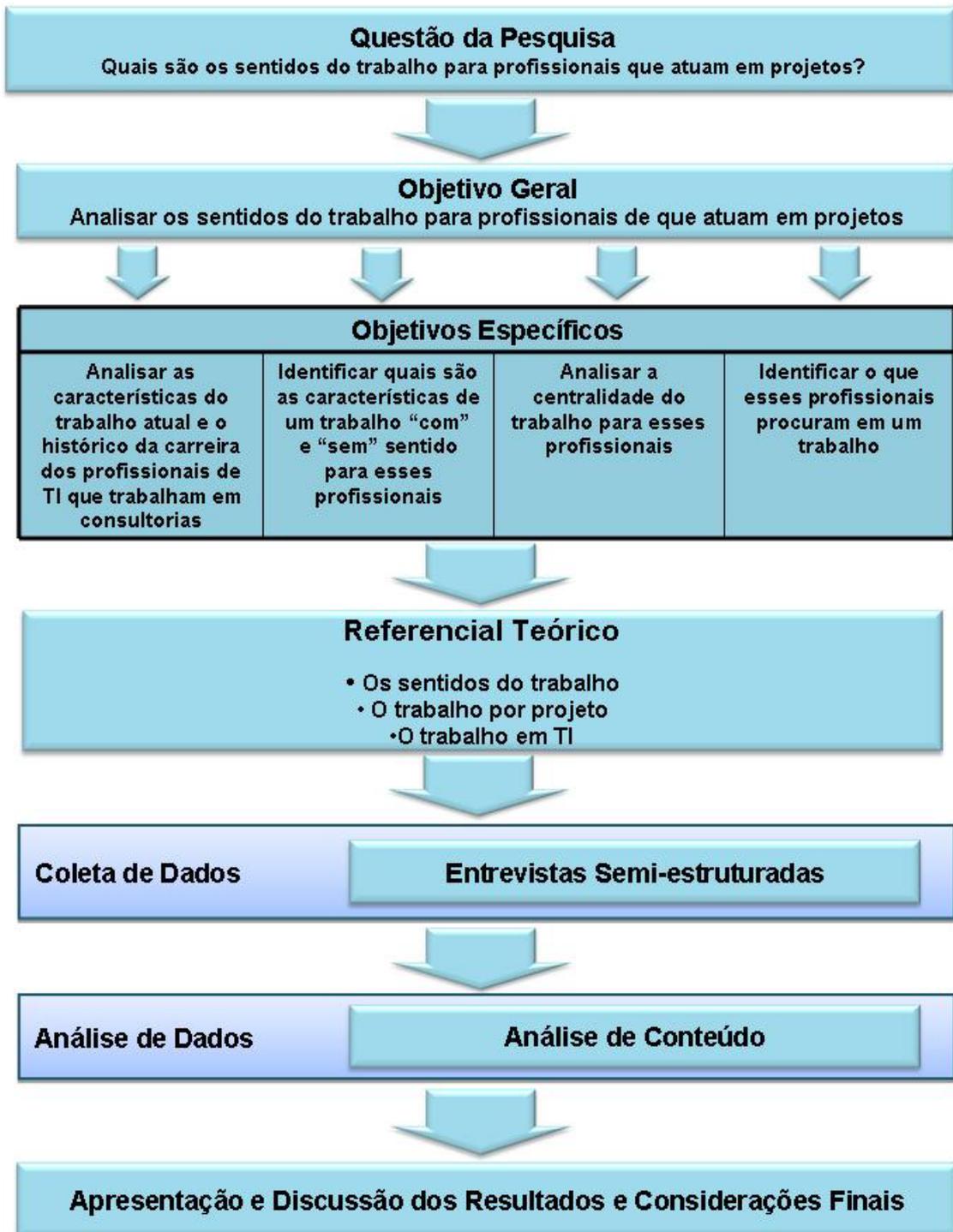


Figura 5 – Estrutura da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2004)

3.2 Seleção do grupo

Segundo Lima (2005) é necessário estabelecer os critérios mínimos para a escolha dos entrevistados que montarão o grupo. Esses critérios geralmente são identificados segundo definições operacionais adotadas na pesquisa, o problema de pesquisa, a revisão teórica e a perspectiva utilizada. Gil (1999) coloca que esta forma de amostragem é aplicável em estudos qualitativos, pois não é requerido um elevado nível de precisão.

O primeiro passo para definição dos critérios mínimos de seleção contou com a ajuda de uma especialista de RH de uma consultoria que apontou quais são os perfis existentes dos profissionais que atuam por projetos e como eles são classificados.

Segundo a especialista, foram apontados os cargos que têm participação mais efetiva nos projetos de TI:

- Gerente de projetos;
- Analistas de sistemas;
- Programadores.

Outras funções da consultoria como administradores de dados e integradores de sistemas foram desconsideradas porque tem atuação apenas parcial em vários projetos. Além dos cargos técnicos, também foram desconsideradas funções administrativas, comerciais e de direção das consultorias, cuja participação é fundamental na consultoria, porém não atuam exclusivamente no contexto do projeto.

Outra perspectiva de diferenciação e classificação utilizada pelos profissionais de RH das consultorias está relacionada a experiência de trabalho do profissional de projeto de TI:

- Entrante: com experiência até 4 anos em projetos de TI;
- Pleno: com experiência de 5 a 7 anos em projetos de TI;
- Sênior: com experiência acima de 8 anos em projetos de TI.

Para que pudessem observadas diferentes perspectivas, utilizaram-se essas classificações para selecionar os entrevistados desses cargos e com tempo de

experiência diversificado com o objetivo de evitar a homogeneidade dos perfis dos entrevistados e procurar, assim, maior riqueza e diversidade das informações.

Tabela 1 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Escolariedade	Experiência	Função
1	42	Masculino	Superior completo	21 anos	Gerente de Projetos
2	38	Masculino	Superior completo	15 anos	Gerente de Projetos
3	35	Masculino	Superior incompleto	17 anos	Analista de Sistemas
4	35	Masculino	Superior completo	9 anos	Gerente de Projetos
5	33	Masculino	Superior completo	10 anos	Analista de Sistemas
6	32	Feminino	Superior completo	10 anos	Programador
7	32	Feminino	Superior completo	7 anos	Analista de Sistemas
8	30	Masculino	Superior completo	4 anos	Analista de Sistemas
9	29	Feminino	Superior completo	12 anos	Gerente de Projetos
10	28	Feminino	Superior completo	5 anos	Analista de Sistemas
11	25	Feminino	Superior completo	5 anos	Analista de Sistemas
12	25	Masculino	Superior completo	5 anos	Analista de Sistemas
13	25	Feminino	Superior completo	5 anos	Analista de Sistemas
14	25	Masculino	Superior completo	5 anos	Programador
15	24	Feminino	Superior incompleto	3 anos	Programador
16	24	Masculino	Superior completo	4 anos	Analista de Sistemas
17	23	Masculino	Superior completo	4 anos	Analista de Sistemas
18	23	Masculino	Superior completo	3 anos	Programador
19	22	Feminino	Superior incompleto	2 anos	Programador
20	21	Masculino	Superior incompleto	1 ano	Programador

Fonte: Autor

A tabela 1 acima está classificada por ordem de idade e o número do entrevistado segue essa classificação e será utilizado para futuras citações da pesquisa.

O profissional mais novo tinha 21 anos e o mais velho, 42 anos. Dentre os cargos que trabalham diretamente em projetos das consultorias de TI, a idade geralmente é baixa. Profissionais mais experientes, geralmente estão em cargos de direção ou na área comercial e administrativa da consultoria.

Quanto ao estado civil, sete entrevistados eram casados e os demais eram solteiros. Doze profissionais eram homens e oito eram mulheres. Até os anos 90, o profissional de TI, geralmente era composto por homens, mas a partir de então, houve uma procura por parte das mulheres por essa carreira. Hoje, a profissão não tem mais essa predominância, o que foi identificado nas três consultorias pesquisadas.

Quatro entrevistados eram gerentes de projetos, dez eram analistas de sistemas e seis eram desenvolvedores. O grande número de analistas de sistemas, na amostra, deve-se ao fato de esse ser o profissional mais comum em consultoria de sistemas, uma vez que ele detem o nível de conhecimento e experiência que os clientes das consultorias demandam.

O nível de escolaridade dos entrevistados é alto, uma vez que as técnicas de programação são ensinadas apenas no 2º grau técnico ou em cursos de graduação. No passado, quando a legislação permitia que se trabalhasse a partir dos 14 anos, era mais comum encontrar profissionais de TI, menores de idade. Com a mudança nas leis trabalhistas, o ingresso nesse mercado de trabalho acontece geralmente nos primeiros anos do curso de graduação.

3.3 Coleta de dados

Para este estudo, o procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas com o auxílio de um roteiro descrito no apêndice C da página 112. Segundo Flick (2004), a vantagem do uso consistente de um guia de entrevista é o aumento da comparabilidade dos dados levantados.

O roteiro de entrevista da pesquisa foi criado a partir da revisão da literatura e foi organizado em 5 grandes temas, conforme quadro 8 abaixo:

Temas	Descrição	Referências
Dados demográficos	Aspectos ligados a idade, sexo, cargo, tempo de experiência e educação	MOW (1987)
Características do trabalho atual e histórico de carreira	Histórico da carreira em TI e o ambiente de trabalho por projetos	MOW (1987) PMI (2000) Carvalho e Patah (2002) Meredith e Mantel (2003) Gallstedt (2003) Harpaz e Meshoulam (2004) Hodgson (2005) Cicmil e Hodgson (2006) Rezende e Abreu (2000) Computerworld (2009b)
Características de um trabalho com e sem sentido	Fatores que contribuem ou não para um trabalho com sentido	Hackman e Oldhan (1976) Emery (1976) e Trist (1978) MOW (1987) Soares (1992) Borges (1999) Morin (2001) Morin, Tonelli e Pioplas (2003) Oliveira et al. (2004)
Centralidade do trabalho	Importância do trabalho para esses profissionais	MOW (1987) England e Misumi (1986) Morin (2001) Oliveira et al. (2004)
Características procuradas em um trabalho	Características que esses profissionais procuram em um trabalho	MOW (1987) Borges (1999) Morin (2001) Morin, Tonelli e Pioplas (2003)

Quadro 8 – Temas do roteiro de entrevistas

Fonte: Autor

Primeiramente, foram identificadas, na literatura, as características que contribuem para um trabalho com e sem sentido. O quadro 6 da página 38 resume essas principais características encontradas na literatura.

Uma vez estabelecidos os objetivos específicos e os temas, foram então criadas questões que os investigassem. O apêndice A da página 110 demonstra a relação entre as perguntas, objetivos e referências na literatura que ajudaram na construção e organização do roteiro de entrevista. O apêndice D da página 116 detalha o roteiro de perguntas utilizadas e os objetivos específicos de cada pergunta.

Foram feitas entrevistas pessoalmente, que segundo Hair et al. (2005) tem a vantagem de estabelecer empatia e interesse pelo estudo; permite sondagem de questões complexas; esclarecimento das dúvidas dos participantes e alta taxa de resposta. Quanto às desvantagens são: ela é demorada e onerosa; pode ocasionar

tendenciosidade; dificuldade de obter amplo acesso e amostra relativamente pequena.

As entrevistas foram realizadas em uma sala reservada no local onde os entrevistados trabalhavam. Os registros foram realizados por meio de gravações de áudio digitalizadas e também com anotações dos aspectos que não puderam ser captados pelo áudio. As entrevistas foram dimensionadas para durar em torno de 45 minutos.

Quanto às questões éticas de um estudo qualitativo, Glesne (1992) destaca três pontos que foram esclarecidos aos participantes da entrevista:

- A participação foi voluntária;
- Os participantes tinham ciência de qualquer aspecto da pesquisa que pudesse afetar seu bem-estar;
- Eles poderiam interromper a participação da entrevista a qualquer momento.

3.4 Análise dos dados

Para analisar os dados da pesquisa foi utilizado o método de análise de conteúdo que permite uma leitura e interpretação das respostas a partir do exame de descrições objetivas de forma sistemática e qualitativa.

O procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa (VERGARA, 2006).

A análise de conteúdo compreende três etapas básicas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos dados e interpretação.

A pré-análise refere-se à seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação (VERGARA, 2006).

Para definir as categorias da pesquisa, é possível utilizar grades abertas, fechadas ou mistas. Na grade fechada, o pesquisador define as categorias de conteúdo e faz uma análise classificando o conteúdo na devida categoria. Na grade

aberta, as categorias são identificadas no decorrer da análise de conteúdo. Na grade mista, o pesquisador identifica as categorias previamente, mas permite a inserção de novas categorias no decorrer da análise (VERGARA, 2006). Para esta pesquisa foi utilizada uma grade mista.

A primeira fase da análise das entrevistas foi a escuta atenta das gravações das entrevistas, a transcrição e conferência delas. Pôde-se então colocar observações sobre a entonação, das pausas e as frases dos entrevistados.

Na segunda fase foi feita uma codificação e classificação das frases nos 5 temas descritos no quadro 8 da página 61 que correspondiam aos objetivos da pesquisa.

Finalmente foi feita então uma codificação mais detalhada dos assuntos abordados nas entrevistas conforme quadro 9 abaixo:

Temas	Assuntos
Dados demográficos	1.1 Idade 1.2 Sexo 1.3 Escolariedade 1.4 Tempo de experiência 1.5 Função/Cargo
Histórico de carreira em TI	2.1 Motivos para trabalhar na área de TI 2.2 Características do trabalho em TI 2.3 Indicação da carreira em TI
O ambiente de trabalho por projetos	2.4 Motivos para trabalhar por projetos 2.5 Características do trabalho por projetos
Características de um trabalho com e sem sentido	3.1 Características de um trabalho com sentido 3.2 Características de um trabalho sem sentido
Centralidade do trabalho	4.1 Importância do trabalho na vida 4.2 Classificação da importância das esferas da vida 4.3 Impacto do trabalho fora do ambiente do trabalho 4.4 Possível perda do emprego 4.5 Avaliação do trabalho como função única financeira
Características procuradas em um trabalho	5.1 Classificação das características procuradas em um trabalho conforme sua importância 5.2 Justificativa da classificação das características

Quadro 9 – Codificação dos temas das entrevistas

Fonte: Autor

Uma vez finalizada a codificação, passou-se a interpretação e consolidação dos dados da pesquisa. Esta etapa foi dinâmica, uma vez que foi revista algumas vezes, de modo que a interpretação dos resultados ajudasse a alcançar os objetivos específicos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da análise de conteúdo dos 20 profissionais de TI e está estruturado em cinco tópicos, correspondentes aos cinco grandes grupos de temas identificados na codificação das entrevistas representada no quadro 9 da página 63. Os dados demográficos dos entrevistados foram apresentados no tópico 3.2.

Sendo assim, inicialmente serão abordados os motivos pela escolha da carreira em TI. A seguir será abordado o ambiente de trabalho por projeto. Posteriormente serão descritas as características que contribuem para um trabalho com sentido e sem sentido e a importância do trabalho na vida dos entrevistados. Para finalizar serão descritos quais são as características do trabalho procuradas pelos profissionais entrevistados.

Esta seção apresenta um carácter mais descritivo dos dados para, em seguida, no capítulo 5 realizaram-se as discussões teóricas.

4.1 Histórico da carreira dos entrevistados

Estudar o histórico da carreira dos entrevistados ajudou a compreender as variáveis condicionais e antecedentes que podem influenciar na percepção dos sentidos do trabalho. Durante a fase da escolha de uma carreira, os indivíduos identificam quais são as características em uma profissão e se existe identificação com elas.

Dezesseis dos entrevistados afirmaram que a motivação para escolha da área de TI foi pela afinidade ou habilidade com computadores e ocorreu durante o 2º grau acadêmico, quatro responderam que foram influenciados por pessoas próximas ou porque acharam que a área era promissora e aparentemente remunerava bem.

“Eu sempre gostei de coisas de tecnologia e sempre me imaginei trabalhando com isso. Fiz o colegial técnico em informática, gostei e depois fiz a faculdade, o que me levou a trabalhar na área.”
(Entrevistado 14 – Pleno)

“Escolhi por ser uma área que está sempre em inovação. Possibilita trabalhar em diversas áreas e empresas. Também contribuiu o fato de eu ter um computador de casa, eu ficava muito tempo mexendo no computador. A partir daí eu comecei a me interessar pela programação de computadores.” (Entrevistada 19 – Iniciante)

Foi bem rápido, eu estava no colégio e eu gostava muito de matemática, principalmente lógica. Eu tinha um namorado que quando eu comentava do que eu gostava, então ele me disse que eu iria gostar do curso de sistemas, porque aborda bastante a parte de lógica. Isso foi decisivo para a minha escolha profissional.” (Entrevistada 13 – Pleno)

Apenas um entrevistado demonstrou plena convicção de que gostaria de trabalhar com TI desde a adolescência.

“Desde criança eu gostava de computadores, achava interessante. Com 11 anos eu começava a programar e lia revistas e criava os programas. Então foi natural a escolha. Naquela época não tinha a figura da pessoa que trabalhava por projetos. Era só programador. Eu queria ser um programador nos CPDs do mundo. Eu entrei na faculdade de processamento de dados. Fiquei 3 anos como programador e depois virei analista de sistemas.” (Entrevistado 5 - Sênior)

Os entrevistados que foram influenciados por pessoas próximas, relataram a dúvida natural da escolha da carreira durante a juventude.

“Acho que foram os amigos que me influenciaram... até os 17 anos não sabia o que fazer. Então os amigos me aconselharam a trabalhar na área. Eu fui fazer um curso técnico em processamento de dados. No começo não me chamou muita atenção. Somente durante a faculdade que eu comecei a gostar da área.” (Entrevistada 10 – Pleno)

“O meu irmão já trabalhava com isto. Como eu queria fazer um 2º grau técnico, eu procurei esta área e acabei gostando. O meu primeiro emprego foi numa consultoria que um amigo do colégio trabalhava e comecei como programador.” (Entrevistado 3 – Sênior)

Somente uma entrevistada se arrependeu de ter escolhido essa carreira, ela gostaria de ter seguido outra carreira.

“... eu gostaria de fazer medicina, engenharia, física ou qualquer outro curso ligado à biologia. Mas o meu pai me obrigou a fazer a faculdade de tecnologia porque ele já trabalhava com isso e foi a única faculdade gratuita que eu passei.” (Entrevistada 11 – Pleno)

O trabalho com sistemas é um trabalho técnico, que exige concentração e lógica. Na maioria das empresas, o trabalho chega a ser enfadonho, uma vez que a grande maioria das pessoas que trabalham com TI, não está trabalhando com tecnologia diretamente ligada a atividades de lazer ou descontração.

“Eu pensava que trabalhar com computadores era muito legal, uma vez dentro da empresa, pude constatar que é bem diferente do que eu esperava... Eu achava que iria criar aplicativos como os do Google, mas percebi que são poucos os que têm a chance de trabalhar lá. A maioria dos profissionais trabalham em empresas, criando sistemas internos ou implementando ERPs para integração de sistemas de contabilidade, contas a pagar, faturamento, etc...”
(Entrevistado 18 - Entrante)

Quando questionado se o entrevistado indicaria a carreira de TI para outras pessoas, todos ressaltaram que essa carreira é muito estressante e difícil. Desses, doze indicariam a carreira, desde que a pessoa demonstre afinidade com computadores e sistemas e disposição para suportar o estresse da profissão. Apesar do estresse, os entrevistados acreditam que a carreira permite um aprendizado rápido e que é possível alcançar uma remuneração melhor de forma mais rápida quando comparado às outras carreiras.

“Eu indico, desde que a pessoa tenha perfil e habilidade, porque esta área tem muita pressão, então a pessoa tem que gostar do que faz.”

(Entrevistada 13 – Pleno)

“Eu não indicaria, eu mostraria outras opções. Acho que o trabalho é muito estressante... Tudo você tem que fazer rápido. Não pode errar! Se você erra, você vai ter que se justificar pelo erro. Se você acerta, ninguém reconhece. Acho o trabalho sedentário. O fato de trabalhar muito e comer erradamente acaba impactando na sua saúde”.

(Entrevistado 3 – Sênior)

“Eu não indicaria para o meu filho, quando o trabalho está muito estressante você pensa: não quero que um filho meu passe por isso!”. (Entrevistada 6 – Sênior)

No quadro 10 abaixo, é apresentado um resumo dos temas relacionados a esse tópico. A primeira categoria refere-se à escolha da carreira do entrevistado e os motivos por essa decisão. A segunda categoria está relacionada à convicção pela escolha da carreira e os motivos pelo qual o entrevistado indicaria ou não a sua carreira atual.

Categoria	Subcategoria	Motivos
Escolha da carreira	Motivos	Afinidade ou habilidade
		Influência de amigos
		Remuneração
		Influência da família
Indicação da carreira atual	Indicaria	Afinidade ou habilidade
		Remuneração
	Não indicaria	Estresse
		Falta de reconhecimento

Quadro 10 – Categorização do histórico da carreira

Fonte: Resultado da pesquisa

Este tópico teve como objetivo apresentar, em linhas gerais, quais são os motivos que levaram os entrevistados a optarem pela carreira de TI. O questionamento sobre a indicação da carreira de TI ajudou a identificar pontos positivos e negativos que podem influenciar nos sentidos do trabalho dos entrevistados.

4.2 O trabalho em ambiente de projetos

Estudar o trabalho em ambiente de projeto ajudará a analisar o ambiente de trabalho por projeto como variável condicionante que pode influenciar na percepção dos sentidos do trabalho para o grupo estudado conforme modelo do MOW (1987).

Alguns entrevistados trabalhavam em empresas tradicionais e decidiram trabalhar por projetos em uma consultoria, mas a maioria começou a trabalhar em consultoria, porque na área de TI, a oferta maior de vagas está nas consultorias.

“... na empresa tradicional onde trabalhei, a área de TI é uma área de apoio, então ela não é considerada estratégica e as chances de crescimento não eram grandes. Na consultoria eu sou o produto final, então quanto mais eu aprendo, melhor será o meu desempenho nos projetos e conseqüentemente melhor será a minha posição e remuneração.” (Entrevistado 4 – Sênior)

Como foi destacado na introdução, o tempo médio dos ciclos dos projetos dos entrevistados é de seis meses. Essa duração curta dos projetos contribui para que a mudança da rotina esteja presente na vida dos entrevistados. Caso os projetos tivessem uma duração maior, é possível que o seu ritmo fosse mais parecido com o ritmo de empresas tradicionais.

“O trabalho de consultoria é menos rotineiro, você conhece diversas empresas, quando você começa a enjoar do trabalho, você é deslocado para outro cliente em outro projeto. Eu prefiro, porque é legal conhecer pessoas diferentes de diversas regiões e sentir que você está ajudando diversas empresas a alcançarem os objetivos.” (Entrevistado 8 – Pleno)

A maioria dos entrevistados gosta de trabalhar por projetos sendo que o principal motivo é porque o projeto delimita o início, meio e fim das tarefas e isso diminui as chances do trabalho tornar-se rotineiro ou de se tornar uma atividade sem fim.

“ na consultoria você tem um objetivo claro a realizar, o projeto tem um começo, meio e fim. O tamanho da obra é limitado e o prazo também. É estressante ter que correr para cumprir prazos, mas pelo menos eu consigo entregar diversos produtos ou serviços... quando eu trabalhava na empresa, eu começava um sistema e não conseguia terminar, porque a prioridade mudava e eu parava aquele sistema para iniciar outro. Não conseguia entregar nada até o fim e isso se refletia na minha avaliação de desempenho. Somente ficava registrado que eu não alcançava os meus objetivos, sendo que a decisão de parar a construção daquele sistema era sempre da direção.” (Entrevistada 13 – Pleno)

Todos salientaram como positiva a experiência de trabalhar em consultoria porque o aprendizado é muito mais rápido devido à variedade de tipos de implementações de sistemas, tipos de clientes, variedade de estruturas organizacionais e pessoas com quem se tem contato. Nas empresas tradicionais os entrevistados julgam que o aprendizado está mais restrito aos problemas e situações somente daquela empresa ou segmento de negócio.

“... trabalhar em consultoria por projeto você aprende mais. Como você trabalha em diversas empresas e com diversos softwares. Na empresa acho que o aprendizado é mais lento. Na consultoria você se desgasta muito mais do que na empresa. Na empresa o ritmo do trabalho já é mais lento, e o reconhecimento dentro da empresa é mais fácil.” (Entrevistada 10 – Pleno)

“O ritmo da consultoria é alucinante. Enquanto na empresa tradicional você tem picos de maior estresse e outros de calma, na consultoria você está sempre no ritmo forte, correndo contra o prazo e buscando a satisfação do cliente, ou seja, na consultoria não tem fases de calma.” (Entrevistado 18 – Entrante)

Outro ponto positivo destacado é a remuneração na qual na consultoria ela permite crescer mais rapidamente do que nas empresas tradicionais.

“... a mudança para consultoria foi porque ela pagava mais e na consultoria você aprende muito mais do que na empresa tradicional.”
(Entrevistado 5 – Sênior)

Como pontos negativos foram ressaltadas as viagens e as trocas de clientes como fatores que dificultam o planejamento de outras atividades fora do trabalho.

“... quando você trabalha em uma empresa tradicional é mais rotineiro. Na consultoria você sempre muda porque os projetos mudam, os clientes mudam, inclusive a cidade onde você trabalha. Na empresa tradicional, a rotina permite que você planeje melhor a sua vida fora do trabalho. No trabalho por projeto fica mais complicado porque você não sabe onde vai estar daqui a 6 meses. Na empresa tradicional você aprende basicamente o seu dia a dia, raramente você aprende novos conhecimentos.” (Entrevistada 6 – Pleno)

O relacionamento no trabalho por projeto também foi apontado como sendo um diferencial para os profissionais. Além de uma estrutura hierarquica dinâmica, também tem o relacionamento entre os membros da equipe.

“... trabalhar com projetos você trabalha com uma equipe, você tem a oportunidade de conhecer mais estas pessoas e depois em outros projetos você pode trabalhar ou não com esta equipe. É bom para conhecer várias pessoas e também quando você não se dá bem com uma pessoa você tem a oportunidade de não trabalhar mais com esta pessoa.” (Entrevistada 13 – Pleno)

“... na consultoria onde eu trabalho, não temos níveis hierarquicos fixos, neste projeto eu posso ser analista de sistemas, no próximo posso ser coordenador, em outro eu posso ser analista de qualidade. Como a equipe é montada para o projeto. Isso pode variar em função da disponibilidade das pessoas e também da criticidade do projeto. Os membros da equipe também não são fixos durante todo o projeto. Eles podem entrar e sair durante o projeto. A minha remuneração não está relacionado ao meu cargo, mas à minha capacidade de

entrega, quanto mais eu tiver conhecimento ou rapidez de solução, mais valorizado eu sou na consultoria.” (Entrevistado 2 – Sênior)

Os entrevistados mais jovens apontaram a falta de um plano de carreira no trabalho por projetos como ponto negativo, enquanto os mais velhos apontaram a falta de qualidade de vida na consultoria como ponto negativo. Dos entrevistados, somente três afirmaram que pretendem trocar a consultoria por uma empresa tradicional.

“... eu aprendi muito na consultoria, mas agora eu estou procurando uma empresa com um ritmo mais calmo. Eu quero ser mãe e o estresse e o ritmo de consultoria não permite que eu possa conciliar a carreira profissional e me dedicar a um bebê. Para ser mãe, eu acho que uma empresa tradicional é melhor.” (Entrevistada 9 – Sênior)

“Gera impacto mais pessoal, quando estou estressada não consigo dormir direito e até a minha saúde sofre com o estresse. Trabalhar por projeto é isso, dependendo do cliente, da pressão de entregar os projetos na data com qualidade acaba gerando estresse e uma carga de trabalho excessiva. Eu acredito que esse estresse que não aconteça com tanta frequência com analistas de sistemas de empresas tradicionais.” (Entrevistada 6 – Pleno)

O alto estresse em ambiente de projetos foi destacado pelos entrevistados. Esta situação vivida pelo grupo estudado pode influenciar nos sentidos dos trabalhos. Segue abaixo um resumo das situações estressantes destacadas nas entrevistas.

- Prazo curto X qualidade esperada;
- Mudança de escopo ou prioridade;
- Carga de trabalho excessiva;
- Mudança de local de trabalho ou cidade.

Os entrevistados afirmaram que algumas atividades realizadas nos projetos têm caráter normativo, em que o seu sentido e utilidade são questionáveis. Sendo assim, algumas atividades de projetos são realizadas para seguir a metodologia de gerenciamento de projetos definida no PMBoK ou a metodologia de desenvolvimento de sistemas da consultoria.

“Em alguns casos temos que realizar algumas atividades, somente para seguir a metodologia do PMBoK ou para satisfazer os desejos do cliente ou da consultoria. Muitas vezes, estas atividades são com menor importância e o cliente acaba nem verificando a realização”.

(Entrevistado 5 – Sênior)

No quadro 11 abaixo, são destacadas as características positivas e negativas citadas pelos entrevistados com relação ao trabalho em ambiente de projetos.

Tipo	Característica	Descrição
Positiva	Remuneração	Percepção que o trabalho em consultoria remunera melhor
	Visibilidade e status	Trabalhar por projetos é mais estratégico e tem uma visibilidade maior na empresa
	Aprendizado	Trabalhar por projetos permite um aprendizado mais rápido
	Prazo e escopo	O trabalho por projetos é limitado em prazo e escopo
	Rotina	O trabalho por projetos evita o trabalho rotineiro
	Relacionamento	O trabalho em consultoria permite o contato com diversos colegas de trabalho e também com clientes diferentes
	Hierarquia	O trabalho em consultoria tem uma hierarquia flexível
Negativa	Estresse	O trabalho em consultoria é muito estressante
	Pressão	O trabalho em consultoria tem muita pressão por prazo e qualidade
	Qualidade de vida	O trabalho em consultoria não permite uma qualidade de vida satisfatória
	Carreira	Falta de formalidade no plano de carreira

Quadro 11 – Categorização das características do trabalho em consultoria por projeto

Fonte: Resultado da pesquisa

4.3 Centralidade do trabalho

Analisar a centralidade do trabalho ajudará a compreender as variáveis centrais que podem influenciar na percepção dos sentidos do trabalho para o grupo estudado conforme modelo do MOW (1987) representado na figura 2 da página 27.

Uma das perguntas realizada foi *“Qual a importância do trabalho na sua vida?”*. Todos entrevistados disseram ser muito importante, principalmente pela remuneração. Para os profissionais entrevistados, o trabalho deve ser remunerado.

“Ela é fundamental para que a pessoa trabalhe. Uma vez que não existe remuneração, não existe motivo para a pessoa continuar trabalhando.” (Entrevistado 12 – Pleno)

Segundo os entrevistados, a remuneração do trabalho influencia na qualidade de vida. Na percepção deles, quanto maior a remuneração, mais conforto eles podem proporcionar à sua família e conseqüentemente maior será a sua qualidade de vida.

“Acho que o trabalho proporciona, além de coisas materiais, uma atividade onde eu consigo mostrar a minha capacidade, habilidade e isso traz uma realização pessoal.” (Entrevistada 19 – Entrante).

“É o meio de conseguir ser feliz, eu preciso do trabalho para ter felicidade com a minha família, para ter hobbies, para poder viajar, etc.” (Entrevistado 1 – Sênior)

Quando perguntado: *“Quais das esferas da vida é a mais importante entre: trabalho; família; estudos; lazer; atividades voluntárias e religião?”*. Todos os respondentes optaram pela família. O trabalho é visto como um meio para melhorar a qualidade de vida da família e subsidiar a realização de outras atividades.

Foi solicitado então que os entrevistados distribuissem 100 pontos entre as atividades: trabalho; família; estudos; lazer; atividades voluntárias e religião de acordo com um critério de importância. O gráfico 1 abaixo representa a média das respostas do quanto cada atividade da vida é importante para o indivíduo. As respostas foram agrupadas conforme classificação de entrantes, plenos e sênior.

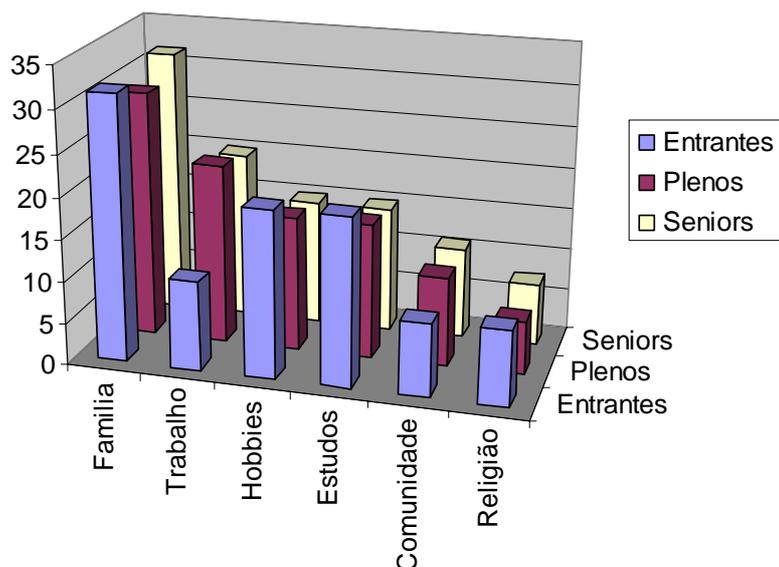


Gráfico 1 – Centralidade do trabalho para profissionais de TI

Assim como outras pesquisas no contexto nacional, este estudo apontou que este grupo valoriza mais a família, em seguida as outras atividades.

“A minha família é o mais importante na minha vida porque ela que me dá apoio, ela que me motiva, por mais que eu fique pouco tempo com ela, ela que me dá a base, sem ela nada teria sentido.”
(Entrevistada 9 – Sênior)

Foi questionado então *“Qual a relação ou impacto que o trabalho atual tem nas demais atividades da sua vida?”*. Alguns respondentes afirmaram que devido ao trabalho em projetos ser estressante, acaba impactando no relacionamento com outras atividades.

“O estresse no trabalho acaba impactando bastante. Com o estresse você acaba ficando debilitado, ou seja, o seu corpo, a sua cabeça, a sua saúde acabam sendo prejudicados.” (Entrevistado 12 – Pleno)

O tempo dedicado ao trabalho foi apontado também como impactante na vida dos entrevistados. Como alguns projetos têm prazos que não podem atrasar, para cumprir esses prazos e evitar quebras de contratos, a equipe se vê obrigada a trabalhar de dez a doze horas por dia. No trabalho em projetos, principalmente em

implantação de sistemas, é comum ter que trabalhar além do horário. Nas 3 consultorias pesquisadas, foram relatados casos em que as equipes de trabalho tiveram que trabalhar a noite inteira até o dia seguinte para entregar projetos no prazo.

“Eu acho que passo muito tempo trabalhando. É ruim quando a pessoa trabalha demais e deixa a família de lado. Eu tento me policiar para não ultrapassar muito o meu horário de trabalho... quando eu estou mais estressado eu chego em casa mais quieto e gosto de ficar na minha.” (Entrevistado 7 – Sênior)

“Não acontece com tanta frequência, mas as vezes o projeto está atrasado ou durante uma implantação de sistema, precisamos varar a noite trabalhando... Isso acaba com a sua saúde.” (Entrevistado 2 – Sênior).

Outra forma de investigar a centralidade do trabalho foi questionar o quanto o entrevistado pensa no trabalho fora dele. Aqueles que pensam frequentemente atribuem a responsabilidade, ao estresse do projeto ou até mesmo a problemas com programação de sistema como os motivos que não permitem que ele se desligue do trabalho. Alguns responderam que essa situação é sazonal, quando o projeto está mais estressante, com maior pressão, a tendência é pensarem com maior frequência e quando está mais calmo, a tendência é pensar com menor frequência.

“Eu penso frequentemente, quando eu tenho que resolver alguma coisa e não consigo resolver durante o dia. Eu acabo até sonhando com os problemas e as vezes até resolvo dormindo.” (Entrevistado 14 – Pleno).

Foi perguntado também *“Se você perdesse o emprego atual, o que você sentiria mais falta?”*. O objetivo da pergunta também era avaliar a centralidade do trabalho e identificar outros motivos que levavam o entrevistado a trabalhar. Todos responderam que sentiriam falta do salário; dos colegas de trabalho e por fim do ambiente de trabalho. Aparentemente, os entrevistados demonstraram gostar do

grupo de pessoas com quem eles se relacionam. Quatro entrevistados disseram que sentiriam falta de trabalhar com informática, caso não pudessem mais trabalhar na área.

“Com certeza eu sentiria falta do salário, depois do ambiente de trabalho, aqui eu vejo diariamente pessoas que deixaram de ser colegas de trabalho e viraram amigos. Por último seria o meu trabalho, porque eu gosto do que eu faço, gosto de criar programas de computadores, mas não faria somente pelo prazer. Tem que ser remunerado e bem remunerado”. (Entrevistado 2 – Sênior).

A última pergunta desse tópico foi: *“Se você ganhasse na loteria o suficiente para parar de trabalhar, o que você faria? Continuaría trabalhando neste emprego; continuaria trabalhando, mas em outro emprego; qual?; pararia de trabalhar?”*

Seguem abaixo as respostas:

- 5 pessoas continuariam trabalhando no mesmo emprego;
- 6 pessoas abririam uma empresa na área de informática;
- 6 pessoas abririam um negócio próprio em outra área;
- 3 pessoas parariam de trabalhar.

4.4 Características de um trabalho com e sem sentido

O objetivo deste tópico é apresentar quais foram as características de um trabalho com e sem sentido para os profissionais que participaram da pesquisa.

No início da investigação, foram questionados para os cinco primeiros entrevistados, quais eram as características que tornam um trabalho com sentido. Três afirmaram apenas “aquele trabalho que remunere bem”. Dois entrevistados complementaram que além de uma boa remuneração, o trabalho deve trazer auto-realização.

Mediante a falta de outras características nas respostas sobre os sentidos do trabalho, foi então apresentado um quadro com as características do trabalho (apêndice C, página 112) e foi solicitado que fosse pontuado de “1” a “10”, o quanto

a característica representava no atual trabalho do entrevistado. “10” indicava que realmente o trabalho atual tinha aquela característica e “1” que o trabalho atual não tinha aquela característica.

O preenchimento do quadro tinha dois objetivos: o primeiro era entender o quanto das características de um trabalho com sentido identificadas na literatura estava presente no trabalho atual do entrevistado (atributos descritivos do trabalho) e o segundo para que ele pudesse refletir o quanto a característica é importante para ele (atributos valorativos do trabalho). Outro estudo que também abordou os atributos descritivos e valorativos do trabalho foi o de Borges e Alves Filho (2001), no qual o resultado permitiu a criação do *Inventário do Significado e Motivação do Trabalho*.

Foi identificado pelas respostas mais citadas que o trabalho atual da maioria dos entrevistados tem o reconhecimento do grupo; ajuda a empresa a alcançar os objetivos; tem a ver com as habilidades do entrevistado; não é rotineiro; permite o uso da criatividade e apresenta um ambiente agradável. Por outro lado, foi identificado também que atualmente não representa a realidade dos entrevistados: a utilidade para a sociedade, a contribuição para a qualidade de vida e uma remuneração justa.

Essa reflexão durante o preenchimento do quadro contribuiu para próxima pergunta: *Dentre as características do quadro, quais que contribuem mais para um trabalho com sentido e por quê?*

Seguem abaixo as características citadas pelos entrevistados, classificadas pelas dimensões individual, organizacional e social.

4.4.1 Dimensão Individual

A dimensão individual relaciona-se às características que remetem ao trabalho e seus sentidos para a satisfação do indivíduo como pessoa.

Identidade: Por ser uma atividade altamente técnica, o trabalho em projetos de TI exige que os indivíduos tenham habilidades e conhecimentos específicos. A maioria dos entrevistados ressaltou que essas habilidades emergiram ainda na

juventude e que esse fator foi determinante para a escolha da profissão e essa identificação com a tarefa é fonte de satisfação (HACKMAN; OLDHAN, 1975; MORIN; TONELLI; PIOPLAS, 2003).

“Eu tenho que trabalhar em alguma atividade que eu possa utilizar as minhas habilidades e conhecimento, no meu caso é a informática”.
(Entrevistada 19 – Entrante)

“Oferecer a minha habilidade para um benefício comum, nisto inclui a empresa que eu trabalho e os clientes da minha empresa”.
(Entrevistada 16 – Entrante)

“Trabalho sem sentido é você trabalhar naquilo que não é a sua área e naquilo que você não gosta. Tipo eu trabalhar como vendedora porque eu não tenho esse perfil.” (Entrevistada 11 – Pleno)

Crescimento e aprendizagem: O crescimento e aprendizagem também foram muito citados pelo grupo. A atividade de TI exige constante aprendizado, porque a tecnologia muda rapidamente conforme destacado por Rezende e Abreu (2000). O profissional de TI deve sempre buscar atualização, isto é fator determinante na carreira deste profissional. No trabalho em consultoria foi identificado que o aprendizado é muito mais rápido do que em empresas tradicionais, principalmente para os profissionais menos experientes em que esse rápido aprendizado é uma característica procurada. Os profissionais mais experientes geralmente estão numa curva de aprendizado mais estável, em que a motivação para aprender é menor e estes procuram dividir os conhecimentos adquiridos e coordenar os trabalhos dos mais jovens. Essa característica positiva do trabalho também foi identificada nos estudos de Emery (1976) e Trist (1978) e Morin, Tonelli e Pioplas (2003).

“O trabalho deve permitir que eu aprenda. No trabalho por projeto eu acho que o aprendizado é mais rápido”. (Entrevistada 20 – Entrante)

‘No meu caso eu trabalhei em uma empresa tradicional por 8 anos. Eu saí de lá faz uns 3 anos. Acho que hoje se eu estivesse naquela empresa eu chegaria apenas a supervisor. Na consultoria eu entrei

como analista, mas após 2 anos eu já me tornei gerente de projetos. O aprendizado e os desafios são muito grandes. Se você abraçar as oportunidades e mostrar competência, o reconhecimento é rápido também". (Entrevistado 4 – Sênior)

Criatividade: O uso da criatividade pelos profissionais de TI está associado à criação de soluções e sistemas que atendam às necessidades do cliente. Apesar dos sistemas serem relativamente parecidos, cada cliente tem suas particularidades o que exige certo grau de criatividade dos profissionais.

'Eu gosto de criar soluções que realmente ajudem as pessoas. Para tanto, fazemos um levantamento da situação atual, pensamos como deveria ser o sistema, apresentamos para o cliente e construímos. Nesse aspecto, o trabalho é semelhante à de um arquiteto". (Entrevistada 10 – Pleno)

Independência e sobrevivência: Assim como as pesquisas de Morin, Tonelli e Pioplas (2003) e Borges (1999), essa pesquisa também identificou a remuneração como característica importante em um trabalho. Se não for um trabalho remunerado, então os entrevistados consideram como escravidão ou filantropia. Os entrevistados não consideram a remuneração como sendo o fator principal e decisivo na escolha de um emprego, mas ela tem um peso grande como atributo valorativo.

"Remuneração é fundamental, depois o aprendizado, mas o principal é remuneração, daí vem todo o resto." (Entrevistado 12 – Pleno)

"A frase "pagando bem que mal tem" não se aplica a mim. Eu quero ter um bom salário, mas também é importante que ele seja ético, que me traga satisfação." (Entrevistada 7 – Pleno)

"Não adianta nada você ganhar bem, mas trabalhar em um ambiente hostil. Você passa a maior parte do dia na empresa, então tem que ser um ambiente agradável, onde você sente satisfação em realizar o projeto e tenha apoio dos colegas e da empresa." (Entrevistado 15 – Pleno)

Qualidade de vida: Os entrevistados apontaram como importante ter qualidade de vida, mas quando perguntado quais são os fatores que aumentam a qualidade de vida, as respostas foram muito variadas:

“Qualidade de vida é quando você consegue administrar o tempo dedicado ao seu trabalho e este não comprometer o tempo para realizar as outras atividades.” (Entrevistado 2 – Sênior)

“Qualidade de vida é você morar próximo ao trabalho e não ter que trabalhar fora do expediente normal, o que eu não consigo no emprego atual.” (Entrevistada 11 – Pleno)

“Qualidade de vida é ter a remuneração que permita comprar as coisas que eu preciso; ter as atividades como academia e passar tempo com a minha família.” (Entrevistada 9 – Sênior)

“Qualidade de vida é morar no interior onde a vida é mais tranquila.” (Entrevistado 1 – Sênior)

“Qualidade de vida é trabalhar em um ambiente agradável, onde voce pode contar com a ajuda das outras pessoas.” (Entrevistada 15 – Entrante)

Carga de trabalho: A carga de trabalho dos profissionais que participaram dessa pesquisa demonstrou ser variável conforme a fase do projeto. Geralmente quando o projeto está em uma fase inicial ou intermediária, é possível trabalhar apenas 8 horas. Como o trabalho por projetos exige cumprimentos de prazos e metas, em alguns projetos, torna-se necessário trabalhar além do horário normal, inclusive nos finais de semana. Essa dedicação extra quando não reconhecida financeira ou moralmente pode gerar desconforto e insatisfação ao empregado (Computerworld, 2009b).

“Atualmente eu tenho conseguido trabalhar dentro das 8 horas por dia, mas a uns 3 ou 4 anos atrás eu cheguei a trabalhar 12 horas por

dia de segunda a domingo. Tudo para tentar concluir o projeto dentro do prazo.” (Entrevistado 2 – Sênior)

“No meu caso eu tento me policiar para não ultrapassar muito o meu horário de trabalho. Isso deve ser exceção e não rotina” (Entrevistado 4 – Sênior)

Ética/moral: A ética e moral não foram apontadas como sendo importante para um trabalho com sentido como foi apontada na pesquisa de Morin (2001), entretanto foi muito citada como característica de um trabalho sem sentido, ou seja, os entrevistados não desejam trabalhar em um ambiente que não seja ético ou moral ou que vá contra os seus princípios.

“Acho que trabalho sem sentido é aquele que não seja ético e moralmente aceito... mexer com drogas ou outras coisas ilícitas” (Entrevistada 19 – Entrante)

“Algum trabalho que prejudique outras pessoas, por exemplo: trabalhar em uma seguradora onde o meu objetivo seria não pagar um sinistro, isto eu não conseguiria fazer” (Entrevistada 10 – Pleno)

Satisfação: Alguns entrevistados associaram um trabalho com sentido à satisfação. O conceito de satisfação tem um sentido amplo (HACKMAN; OLDHAN, 1975; MORIN, 2001; MORIN; TONELLI; PIOPLAS, 2003). Para caracterizar um trabalho que traga satisfação, os entrevistados associaram outras características positivas do trabalho, por exemplo: satisfação financeira; satisfação de trabalhar com informática; satisfação em conhecer outras pessoas; satisfação em conhecer várias empresas; satisfação em entregar um projeto; satisfação do cliente e da consultoria.

“O trabalho tem que me dar satisfação. Para mim a maior satisfação no meu trabalho é no momento que o projeto é concluído e ele é um sucesso, além da minha satisfação, então tem a satisfação da consultoria e do cliente”. (Entrevistada 13 – Pleno)

“O trabalho que traz satisfação é aquele onde podemos contribuir com o nosso conhecimento e habilidade para ajudar a consultoria e o cliente a alcançar os seus objetivos. Quando o resultado do trabalho é bom, o cliente elogia e isso me traz satisfação e ajuda no final a buscar um reconhecimento financeiro da consultoria.” (Entrevistada 18 – Entrante)

“Satisfação para mim é quando eu consigo ultrapassar desafios, quando eu tenho um problema ou projeto que eu não tenho conhecimento ou habilidade para realizar, então eu pesquiso, estudo e ultrapasso os desafios para alcançar o sucesso do projeto.” (Entrevistado 12 – Pleno)

4.4.2 Dimensão Organizacional

A dimensão organizacional relaciona-se aos fatores que remetem ao trabalho e seus sentidos para a satisfação do indivíduo com relação à organização e vice-versa.

Utilidade: A maioria dos respondentes classificou como um trabalho sem sentido aquele trabalho que é inútil. A utilidade do trabalho contribui tanto para o trabalho ter sentido quanto para a sua centralidade, uma vez que quanto maior a percepção de utilidade, maior será a percepção de importância do trabalho para o indivíduo (MORIN, 2001). A percepção de inutilidade de algumas tarefas foi citada pelos entrevistados, principalmente as tarefas burocráticas ou institucionais, aquelas que são realizadas apenas para seguir uma regra ou norma do projeto ou desejo do cliente.

“O trabalho tem que ser útil para a empresa... quanto maior a sua utilidade mais sentido o trabalho terá” (Entrevistada 19 – Entrante)

“Para mim trabalho sem sentido é aquele trabalho inútil, onde você sabe que não servirá para nada... em alguns casos politicamente, temos que realizar algumas atividades, somente para seguir a

metodologia do PMBoK ou para satisfazer os desejos do cliente ou da consultoria. Muitas vezes, estas atividades são com menor importância e o cliente acaba nem verificando a realização”. (Entrevistado 5 – Sênior)

“As vezes o trabalho parece inútil para mim, mas é uma atividade de controle ou documentação que no momento parece inútil, mas posteriormente será importante para futuros projetos... Um exemplo é registrar o diário de bordo do projeto. Esse trabalho é inútil para este projeto, porque ele não ajudará em nada, mas para outro projeto ele será importante para ajuste dos procedimentos”. (Entrevistado 2 – Sênior)

Reconhecimento: Os profissionais de TI informaram que além do reconhecimento da equipe, da consultoria, também deve ser levado em consideração o reconhecimento do cliente. Nem sempre o reconhecimento da equipe ou da consultoria traz o reconhecimento do cliente. Ocorrem casos em que a consultoria reconhece o esforço da equipe, mas o cliente não fica satisfeito com o projeto e em outros casos o cliente está satisfeito, mas a consultoria não, principalmente quando o projeto não foi rentável.

“Um trabalho bem feito deveria receber o reconhecimento da consultoria e do cliente. Existem casos onde o cliente reconhece o teu trabalho, porém a consultoria não e outros casos onde a consultoria sabe do seu valor, mas o cliente não reconhece. Isto muda de projeto para projeto e também depende muito das expectativas, tanto do cliente quanto da consultoria”. (Entrevistado 17 – Entrante)

“O reconhecimento da consultoria geralmente está associado ao reconhecimento do cliente. Quando o cliente fala bem de um analista para a diretoria da consultoria, isso acaba influenciando o seu reconhecimento. Então, não basta ser um bom profissional para a consultoria, tem que ser um bom para o cliente também.” (Entrevistado 8 – Pleno)

“... outro reconhecimento importante é dos colegas, conforme você vai mostrando capacidade e ética, os colegas passam a te respeitar e reconhecer o seu valor.” (Entrevistada 16 – Entrante)

Rotina: Um trabalho rotineiro também foi muito destacado como sendo uma característica não valorizada. A maioria dos entrevistados enfatizou a rejeição a trabalhos rotineiros e ressaltou que uma das vantagens de se trabalhar em uma consultoria é que dificilmente eles caem em uma rotina, uma vez que periodicamente os projetos finalizam e se iniciam outros em clientes diferentes e algumas vezes até em cidades diferentes. Hachman e Oldhan (1975) e Morin (2001) também destacaram a variedade das tarefas como característica importante para um trabalho com sentido. Neste estudo foi destacado com uma característica adicional que não foi utilizada no estudo de Morin, Tonelli e Pioplas (2003).

“Uma das coisas que me fazem trabalhar em consultoria é este ritmo, onde você sempre está aprendendo uma coisa nova, resolvendo um problema diferente. Quando existe a necessidade de fazer o mesmo trabalho em outro projeto, se for crítico, a consultoria aloca um profissional com experiência no assunto para resolver o problema rapidamente, caso tenha uma folga para utilizar eles preferem que se aloque um profissional sem aquela experiência para que ele possa aprender com uma ajuda do profissional que domina o assunto.”
(Entrevistado 3 – Sênior)

Relacionamento: A possibilidade de se relacionar com pessoas interessantes descrita por Morin (2001) também foi mencionada por alguns participantes.

“O meu trabalho na consultoria, permite que eu encontre pessoas interessantes, onde eu possa aprender bastante”. (Entrevistado 10 – Pleno)

“Eu gosto muito do ambiente de trabalho da minha consultoria, lá os colegas de trabalho te apoiam e o clima é descontraído. Mesmo nos

momentos de estresse, você pode contar com a ajuda deles”.
(Entrevistado 14 – Pleno)

“Quando o projeto é realizado em outra cidade, isto permite que tenhamos contato com outras culturas, outras pessoas ... é muito legal quando podemos observar e participar de um ambiente de trabalho e uma comunidade diferente.” (Entrevistado 2 – Sênior)

4.4.3 Dimensão Social

A dimensão social relaciona-se aos fatores que remetem ao trabalho e seus sentidos para a satisfação do indivíduo com relação à sociedade e vice-versa.

Inserção social: A inserção social implica relacionamento do indivíduo com o resto da sociedade. A imagem e a convivência são fatores importantes nessa inserção.

“Além da remuneração, também é importante para a formação como pessoa, formação do caráter, convivência com outras pessoas, viver em sociedade”. (Entrevistado 8 – Pleno)

Outro entrevistado ressaltou também a importância do trabalho para a aceitação na sociedade:

“Quando você tem um bom trabalho você tem mais perspectivas e as pessoas te tratam melhor.” (Entrevistado 19 – Entrante)

Contribuição para a sociedade: Alguns entrevistados citaram a vontade de trabalhar em uma atividade que contribuísse mais para a sociedade, na visão deles, o trabalho atual contribui somente para a consultoria e para os clientes da consultoria, mas eles não vêem uma contribuição direta para a sociedade.

“O trabalho deve ser útil para a sociedade, o meu trabalho não é útil para a sociedade. Quando eu morrer eu não vou ter feito nada de

bom pelo mundo. Eu sentiria satisfação se eu fizesse alguma coisa se trouxesse o bem para a comunidade.” (Entrevistada 11 – Pleno)

No quadro 12 abaixo são descritas as características citadas pelos entrevistados com relação ao trabalho com e sem sentido. Esse quadro segue o modelo de Morin, Tonelli e Pioplas (2003). As características foram classificadas pela dimensão e frequência das respostas. As características não citadas foram excluídas.

Dimensões	Sub-dimensões	Um trabalho tem sentido se...	Um trabalho não tem sentido se...
Dimensão Individual	Identidade	Tem a ver com as habilidades	Não tem a ver com as habilidades
	Crescimento e aprendizagem	Permite crescimento profissional / aprendizagem	
	Independência e sobrevivência	A remuneração é justa	Não é remunerado
		Traz qualidade de vida	
		Respeita a vida pessoal	
	Satisfação	A pessoa percebe sua contribuição como única e criativa	
Traz satisfação em realizar			
Dimensão Organizacional	Utilidade	Tem utilidade para a organização	Não tem utilidade
	Relacionamento	Permite ter contatos interessantes	
	Reconhecimento	Tem reconhecimento dos colegas e da empresa	
	Rotina	Não é rotineiro	É rotineiro
Dimensão social	Contribuição social	Contribui para a sociedade	Não contribui para a sociedade
		É ético e moral	Não é ético e moral

Quadro 12 - Os sentidos do trabalho para profissionais de TI que atuam por projetos

Fonte: Resultado da pesquisa

Comparando as respostas do quadro das características atuais do trabalho (apêndice C, página 112) entre os três grupos, identifica-se maior satisfação com relação ao emprego atual dos entrantes do que dos plenos e sênior. Uma possível explicação é porque os entrantes estão numa fase da vida de busca de desafios e os sênior já estão em uma fase de estabilização ou desmotivação. Para os sênior, algumas características do trabalho que eram valorizados, hoje já não são mais tão desejadas.

“No início da carreira eu gostava de estudar as novas tecnologias, novas linguagens de programação, novos sistemas, conhecer empresas novas. Agora eu estou mais focado em passar a minha experiência aos jovens profissionais para que estes possam alcançar os desafios. O meu trabalho hoje é de coordenação.” (Entrevistado 1 – Sênior)

No quadro 13 abaixo é apresentado um resumo dos sentidos do trabalho categorizado por grupos conforme a experiência. Foram selecionadas as características de maior frequência nas respostas dos entrevistados. Podem-se confirmar novamente algumas diferenças nas percepções dos sentidos do trabalho entre os três grupos entrevistados.

Grupo	O meu trabalho atual...	O trabalho com sentido...	O trabalho que eu procuro...
Entrantes (1 a 4 anos de experiência)	<ul style="list-style-type: none"> • Permite aprendizagem e aperfeiçoamento • Tem reconhecimento da empresa • Tem a ver com minhas habilidades • Permite o uso da criatividade e inovação • Não é rotineiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o uso da criatividade e inovação • Permite aprendizagem e aperfeiçoamento • Tem a ver com minhas habilidades • Não é rotineiro • Possui desafios a serem ultrapassados 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz satisfação • Remunera bem • Permite aprendizagem e aperfeiçoamento • Possui desafios a serem ultrapassados • Permite o uso da criatividade e inovação • É útil para a sociedade
Plenos (5 a 7 anos de experiência)	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta um ambiente agradável • Tem reconhecimento dos colegas • Não é rotineiro • Tem a ver com minhas habilidades • Permite aprendizagem e aperfeiçoamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz satisfação • Apresenta um ambiente agradável • Permite aprendizagem e aperfeiçoamento • Permite o uso da criatividade e inovação • Tem utilidade para a organização • Traz qualidade de vida • Respeita minha vida pessoal • Não é rotineiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz satisfação • Possui desafios a serem ultrapassados • Corresponde aos meus interesses e desejos • Remunera bem • É útil para a sociedade • Respeita os valores éticos e morais • Apresenta um ambiente agradável
Sêniores (8 ou mais anos de experiência)	<ul style="list-style-type: none"> • Remunera melhor que em outras atividades • Permite ter contatos interessantes • Não é rotineiro • Tem a ver com minhas habilidades • Tem reconhecimento da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz satisfação • Tem a ver com minhas habilidades • Tem utilidade para a organização • Tem reconhecimento da empresa • Traz qualidade de vida • Respeita minha vida pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Traz satisfação • Corresponde aos meus interesses e desejos • Tem a ver com minhas habilidades • Tem reconhecimento da empresa • Apresenta um ambiente agradável • Respeita minha vida pessoal • Traz qualidade de vida • Remunera bem

Quadro 13 – Resumo dos sentidos do trabalho classificados pelo tempo de experiência dos entrevistados

Fonte: Resultado da pesquisa

4.5 Características do trabalho ideal para o profissional de TI que atua por projetos

A última parte da entrevista abordou a seguinte pergunta: “Se você estivesse procurando um trabalho, quais são as características que você considera importantes?”

Foram apresentadas as 22 características identificadas na literatura, conforme quadro 6 e foi solicitado que os entrevistados classificassem em “extremamente importante”, “muito importante” e “importante”. O objetivo era que através dessa classificação, os entrevistados ressaltassem as características mais importantes.

Não foi solicitada uma classificação completa de todos os itens de 1 a 22, porque o objetivo era identificar apenas as características principais. Uma vez escolhidas, foi solicitado que os entrevistados justificassem as suas escolhas.

A tabela 2 abaixo apresenta uma contagem de respostas conforme classificação do instrumento. Algumas características não foram citadas e conseqüentemente não constam na tabela.

Tabela 2 – Características de um trabalho ideal

Característica	Extremamente Importante	Muito Importante	Importante	Total
Traz satisfação	8	8	1	17
Permite aprendizagem e aperfeiçoamento	5	3	2	10
Permite o uso da criatividade e inovação	1	4	5	10
Apresenta um ambiente agradável	1	4	5	10
Tem reconhecimento dos colegas	1	4	5	10
É útil para a sociedade	1	4	5	10
Respeita os valores éticos e morais	1	4	5	10
Respeita minha vida pessoal	4	2	2	8
Remunera melhor que em outras atividades	4	2	2	8
Traz qualidade de vida	4	2	2	8
Tem reconhecimento da empresa	4	2	2	8
Corresponde aos meus interesses e desejos	3	2	2	7
Possui desafios a serem ultrapassados	3	2	2	7
Proporciona remuneração justa	3	2	2	7
Tem a ver com minhas habilidades	3	2	2	7

Fonte: Resultado da pesquisa

A característica mais citada nas respostas foi que o trabalho deve trazer satisfação. Quando questionado o que traz satisfação, os entrevistados ilustraram como uma somatória de diversas outras características como: uma boa remuneração, que não seja muito estressante, cujo ambiente seja agradável e que traga desafios, como fatores que aumentam a satisfação.

Outra característica muito citada foi o aprendizado, principalmente pelos entrantes e plenos, uma vez que os entrevistados trabalham em um ambiente onde o aprendizado é vital, eles acham importante continuar num ambiente que permita aprender.

“O trabalho ideal deve permitir que eu esteja em constante aprendizado.” (Entrevistado 18 – Entrante)

O uso da criatividade e inovação e ser útil para a sociedade também foi citado com uma característica desejada para o trabalho.

“Um trabalho que eu possa utilizar a criatividade, e inovação e também que seja útil para sociedade, por exemplo: inventar alguma coisa que tenha um reconhecimento como um todo para a sociedade. Exemplo: Google, a empresa inventa uma coisa e disponibiliza para todos.” (Entrevistado 12 – Pleno)

Os entrevistados por terem habilidades com tecnologia da informação procuram empregos nos quais eles possam utilizar essas habilidades.

“Tem que ter a ver com as minhas habilidades, para que eu não tenha que começar do zero. Eu quero trabalhar numa área que eu já saiba alguma coisa.” (Entrevistado 8 – Pleno)

“A minha habilidade é o meu marketing. É o que eu posso oferecer de melhor para as empresas.” (Entrevistado 5 – Sênior)

A qualidade de vida e o respeito à vida pessoal também foram citados como desejáveis em um trabalho ideal, principalmente pelos sênior e plenos.

“A empresa deve respeita a minha vida pessoal, por exemplo, quando estou fora do trabalho eu não gosto que a empresa me ligue para resolver algum problema ou esclarecer dúvidas. Uma vez ou outra tudo bem, mas não pode ser frequente.” (Entrevistado 1 – Sênior)

“Eu quero trabalhar em uma empresa onde ela respeite a minha vida, por exemplo, quando eu quiser ter um filho, a empresa deve me apoiar e não ver a situação como um problema para a empresa.” (Entrevistada 10 – Pleno)

“Qualidade de vida, para mim é ter tempo e dinheiro para as atividades com a minha família, meus hobbies, meus estudos, ou seja, quero um emprego onde eu não fique somente trabalhando, que ele permita que eu possa estar com a minha família e também tenha atividades de lazer como por exemplo: viagens, festas, etc.” (Entrevistada 6 – Sênior)

Os entrevistados também acham que um bom ambiente de trabalho é importante.

“Deve ter um ambiente agradável, onde você possa ajudar os colegas de trabalho e os colegas de trabalho possam te ajudar. Um ambiente descontraído é importante porque você passa oito horas por dia na empresa, então você tem que estar bem para poder encarar o próximo dia.” (Entrevistada 7 – Pleno)

Uma remuneração boa também foi apontada como sendo importante para o trabalho ideal.

“Atualmente eu tenho reconhecimento dos colegas e da empresa, mas eu acho que o meu salário não é justo. Eu procuro um emprego onde eles me reconheçam financeiramente também.” (Entrevistada 10 – Pleno)

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contempla a discussão sobre a apresentação dos dados no capítulo anterior, ou seja, busca-se interpretar as explicações dos entrevistados sobre os sentidos do trabalho. Essa discussão sobre os sentidos do trabalho dos profissionais entrevistados também está organizada com base nos temas identificados na análise do conteúdo do quadro 9 da página 63.

5.1 Histórico da carreira dos entrevistados

O modelo do MOW (1987) de sentido do trabalho, ilustrado na figura 2 da página 27, aponta o histórico de carreira como uma das variáveis antecedentes que influenciam no sentido do trabalho. Esses pressupostos podem influenciar no modo como os indivíduos se relacionam com o trabalho, a sua importância e também as características valorizadas em um trabalho. Porém o estudo do MOW (1987) procurava encontrar padrões de comportamento dos trabalhadores como um todo, mesmo sabendo que o histórico da carreira era uma variável antecedente, não foram feitas análises separadas por carreiras.

Posteriormente outros estudos utilizaram esta análise por categoria funcional específica procurando descrever comportamentos distintos por grupo (OLIVEIRA, 2004; SANTOS, 2006; RIBEIRO, 2007; ALBERTON, 2008). Morin (2001) e Morin, Tonelli e Pioplas (2003) também utilizaram uma categoria específica para sua pesquisa, estudantes de administração e administradores, porém não investigaram possíveis relações entre a escolha da carreira de administrador com os resultados encontrados.

O presente estudo que também analisou os sentidos do trabalho de uma categoria específica identificou como importante explorar o histórico de carreira dos entrevistados e as influências que o perfil profissional exerce nos sentidos dos trabalhos dos profissionais entrevistados.

No decorrer deste trabalho, sobretudo nas entrevistas, pôde-se perceber que a carreira em TI acaba influenciando os sentidos dos trabalhos dos profissionais à medida que os entrevistados apresentaram alguns valores e descontentamentos

diretamente ligados à sua carreira. Dentre as características valorizadas podem-se destacar a identificação com a tarefa (atividades com computadores e sistemas) e o aprendizado contínuo. Dentre os valores negativos da carreira podem-se destacar principalmente o estresse alto.

Foi percebido pelas entrevistas que o início da carreira em TI se assemelha às outras profissões. A maioria dos entrevistados optou pela carreira devido à habilidade técnica percebida na juventude e outros foram influenciados por pessoas próximas.

Alguns entrevistados na adolescência desejavam trabalhar em empresas como *Google* no desenvolvimento de novas tecnologias. Apesar de certa decepção, pôde-se identificar, que estes profissionais não se arrependem da escolha da carreira por essa frustração.

A pesquisa da BRASSCOM (2009) apontou o crescimento na demanda por cursos ligados a TI no período de 2005 a 2009 no Brasil. Pôde-se identificar, nas entrevistas, que os cursos de graduação em TI representam a porta de entrada para a carreira de TI. Como a área de TI é muito dinâmica e as linguagens de programação estão em constante evolução, os entrevistados afirmaram que o que é ensinado na graduação tem uso pouco prático nas empresas. Dessa forma, o curso universitário funciona como uma forma de legitimação do profissional na área.

A partir das informações de profissionais de RH das consultorias identificou-se que a idade média dos profissionais de projetos de TI varia entre 25 e 30 anos, sendo que os profissionais mais experientes estão cada vez mais raros nesta atividade. Durante as visitas às consultorias para realização das entrevistas, percebeu-se também uma maior presença de jovens, o que veio a indicar que a carreira de TI ainda é uma das opções bem procuradas.

Assim como no trabalho de Schambach (1999) e Reggiani (2005), foi identificado, nas entrevistas, um estresse elevado resultante das atividades de TI. Esse foi o principal argumento pelo qual alguns entrevistados não recomendariam a atual carreira para outras pessoas. Pode-se notar que apesar dos entrevistados gostarem da carreira de TI, eles reconhecem que ela é desgastante e estressante e que essa situação é comum durante toda a carreira.

5.2 O trabalho em ambiente de projetos

Os resultados das entrevistas apontaram, assim como as pesquisas do MOW (1987) e Morin (2001), que o ambiente de trabalho pode influenciar os sentidos do trabalho. Foi identificado, nas entrevistas, que a organização do trabalho por projetos colabora para que a equipe tenha mais foco nos resultados esperados no projeto, porém acaba gerando estresse devido ao prazo e expectativas de entrega para as partes interessadas (*stakeholders*).

O ambiente de trabalho da consultoria de TI revelou-se bem diferente do ambiente de trabalho de uma empresa tradicional que tem uma equipe de profissionais de TI interna. Assim como nos estudos de Meredith e Mantel (2003), a estrutura projetizada mostrou-se mais favorável para o desenvolvimento e entrega dos projetos por estar fortemente focada nos prazos e nas condições de entrega dos projetos.

A maioria dos entrevistados demonstrou adaptabilidade ao ambiente de consultoria e gosta desse tipo de organização do trabalho. Foi destacado o rápido aprendizado e o contato com diversas estruturas organizacionais e outros fatores culturais como vantagem com relação à estrutura tradicional (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2003).

Este estudo também confirmou as características identificadas por Harpaz e Meshoulam (2004) com relação a organizações orientadas a projetos, dentre as quais ressaltam-se:

- Relação interpessoal informal e mais flexível;
- Ambiente de trabalho dinâmico;
- Hierarquia flexível;
- Tarefas complexas e com alto grau de inovação;
- Critério de promoção por mérito.

Os entrevistados confirmaram assim como nos estudos de Cicmil e Hodgson (2006), Hodgson (2005) e Kuwamoto (2008), que algumas atividades realizadas nos projetos têm caráter normativo, nas quais o seu sentido e utilidade são questionáveis. Sendo assim, há indícios que algumas atividades de projetos são

realizadas para seguir a metodologia de gerenciamento de projetos definida no PMBoK ou a metodologia de desenvolvimento de sistemas da empresa, que têm a sua utilidade questionável.

Analisando o quadro 11 da página 72, percebe-se que existem diversas características positivas em trabalhar por projetos, principalmente para os profissionais mais jovens como: remuneração, aprendizado, rotina e hierarquia. Algumas dessas características, no decorrer da vida profissional tendem a ficar menos importantes e os profissionais, principalmente os mais experientes, destacaram algumas características negativas como estresse, pressão, falta de qualidade de vida. Comparando com a literatura foram encontrados estudos nos quais foi destacado o alto nível de estresse em ambiente de projetos (GALLSTEDT, 2003; LINDGREN; PACKENDORFF, 2006). A mesma situação foi apontada por vários entrevistados em alguns momentos do projeto, principalmente na fase de entrega. Essa situação de estresse mostrou influência nos sentidos dos trabalhos à medida que alguns deixaram de valorizar esse ambiente dinâmico e inovador e passaram a desejar um ambiente com maior qualidade de vida.

Apesar do crescimento da demanda pelas técnicas de gerenciamento do PMI (2000), vale ressaltar a importância de continuar estudando as equipes e o ambiente de projetos para tentar entender e diminuir as situações de estresse a que elas estão submetidas. Conforme salientado por Sainsaulieu (1997) e Rabechini Jr. e Carvalho (2003), o alto grau de motivação da equipe deve estar aliado a um ambiente saudável e gerenciamento eficiente para garantir o sucesso dos projetos.

5.3 Centralidade do trabalho

Esse estudo apontou resultados semelhantes aos encontrados por Morin (2001), Morin, Tonelli e Pioplas (2003), Soares (1992), Oliveira et al (2004) e Alberton (2008) nos quais a família foi identificada como esfera mais central na vida das pessoas.

As entrevistas apontaram que o trabalho é importante na vida dos entrevistados, mas é considerado como um meio para alcançar os objetivos financeiros necessários para satisfazer outras esferas da vida.

Percebeu-se, pelas entrevistas, que após a família, o trabalho é a atividade mais importante para os profissionais plenos e sênior. Para os entrantes, os estudos e hobbies são as atividades mais importantes após a família. Uma possível explicação para essa situação pode estar relacionado à idade e a responsabilidade financeira. Os plenos e sênior por serem mais experientes, possivelmente tenham maiores responsabilidades e os entrantes ainda estão envolvidos com o ambiente acadêmico e hobbies e tenham menor responsabilidade financeira da família.

Quanto ao relacionamento do trabalho com as outras esferas da vida, foram destacados novamente o estresse e a carga horária excessiva como fatores que impactam na qualidade de vida dos entrevistados.

Um dos pontos que foram percebidos nas entrevistas foi que os entrevistados procuram aliviar o estresse e pressão do dia a dia com atividades não relacionadas ao trabalho, como por exemplo: família, hobbies e estudos (principalmente cursos ligados a língua estrangeira). Com menor frequência eles recorrem a atividades ligadas a comunidade e a religião.

A remuneração também foi destacada como fator principal que determina a importância do trabalho na vida dos entrevistados. Para confirmar se ela era o único motivo pelo qual os entrevistados trabalhavam, foi utilizada a questão 17 relacionada ao prêmio da loteria. O resultado também apresentou concordância com os estudos do MOW (1987) e Morin (2001) nos quais a maioria dos entrevistados continuaria a trabalhar mesmo se não precisassem, mas a maioria dos entrevistados investiria em um negócio próprio.

5.4 Características de um trabalho com e sem sentido

Uma parte dos estudos realizados sobre sentidos do trabalho destacam apenas as características positivas do trabalho, ou seja, quais são as características que estimulam os indivíduos a melhorar o desempenho nas tarefas. Outros estudos como os realizados pelo MOW (1987), Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003) procuram entender as características positivas e negativas do trabalho.

Este estudo também procurou investigar quais são as características positivas e negativas do trabalho dos profissionais de TI que atuam por projetos. Para tanto foi

utilizado o quadro 6 da página 38 que é uma consolidação das características encontradas na literatura.

Comparando as respostas do grupo estudado com os padrões de trabalho do MOW (1987) percebe-se também que os entrevistados têm uma visão predominantemente positiva do trabalho, em que ele não é uma fonte apenas de sofrimento. Sendo assim, eles estão mais próximos dos padrões A (trabalho acrescenta algo de valor a qualquer coisa) e B (sentimento de vinculação ao realizar o trabalho).

Comparado com os estudos de Hackman e Oldhan (1975), percebe-se que os entrevistados também valorizam a variedade da habilidade; a identificação com a tarefa e o significado da tarefa, porém não foram destacados nas entrevistas os mesmos resultados pessoais e do trabalho conforme o modelo da figura 1 da página 23. Apenas uma característica foi apontada nas entrevistas: a alta satisfação.

Na dimensão individual foram encontradas semelhanças aos estudos de Morin, Tonelli e Pioplas (2003). O trabalho que tem sentido é coerente com os valores e crenças individuais dos entrevistados. As atividades realizadas não podem ir contra aquilo que acreditam. Se o trabalho vai contra as crenças pessoais dos indivíduos, ele perde o sentido.

O trabalho no contexto individual está fortemente ligado ao fator econômico como foi destacado nas entrevistas e também na literatura, mas, além disso, os entrevistados destacaram outras características importantes como a identidade com a tarefa, o uso da criatividade, carga de trabalho justa que seja ético e moralmente aceito e que traga satisfação.

Com relação à satisfação pode-se destacar que várias outras características contribuem para a satisfação dos entrevistados, entre elas destacam-se: remuneração, ambiente de trabalho, cumprimento das tarefas ou projetos, satisfação do cliente, ou seja, a satisfação é alcançada a partir de um conjunto de outras características positivas.

Outra característica citada pelos entrevistados foi a qualidade de vida. Esse ponto trouxe muita divergência com relação ao que contribui para qualidade de vida dos entrevistados. Segue o que esses entrevistados consideram que contribui para a qualidade de vida:

- Ter uma remuneração que permita comprar o conforto necessário.
- Morar perto do trabalho para evitar os congestionamentos de São Paulo.
- Morar fora de São Paulo para ter mais tranquilidade.
- Poder trabalhar em casa.
- Ter um ambiente de trabalho agradável.
- Não ficar estressado com o trabalho e os clientes.

Pode-se perceber que nesse caso os fatores que aumentam a qualidade de vida são divergentes e, em alguns casos, contraditórios como morar perto ou longe do trabalho. Nesse tópico alguns pontos que contribuem para a qualidade de vida para um entrevistado podem diminuir a qualidade de vida de outro entrevistado.

Na dimensão organizacional, as características de utilidade, relacionamento, reconhecimento e aversão a rotina também foram citadas assim como nos estudos de Morin (2001) e Morin, Tonelli e Pioplas (2003). Vale a pena destacar que, no ambiente de consultoria, o relacionamento e reconhecimento acontecem tanto por parte da consultoria e dos colegas, assim como por parte da empresa cliente da consultoria.

A utilidade da tarefa apesar de ser citada como importante para que o trabalho tenha sentido, nem sempre faz parte do dia a dia do entrevistado. Como exemplo foram citadas tarefas de controle ou procedimentos definidos no PMBoK, cuja utilidade na percepção do entrevistado é questionável.

Como o ambiente de projetos de TI tem uma duração curta, em torno de 6 meses a 1 ano, o relacionamento, rotina e reconhecimento são fortemente influenciados pelo desempenho e duração do projeto. O reconhecimento acontece em função dos resultados do projeto. O relacionamento com a equipe de projetos interna e com os clientes tem pouca duração em função da troca constante de equipes e clientes, mas que os entrevistados enxergam como vantagem conforme destacado nas entrevistas. Por fim, a rotina dos entrevistados é alterada no final de cada período o que traz a sensação de dinamismo nas atividades executadas.

Na dimensão social foi avaliado o quanto o trabalho é capaz de contribuir para a sociedade. Um ponto interessante destacado na percepção dos entrevistados, e diferentes dos estudos de Oliveira (2004), Santos (2006) e Ribeiro (2007), é que

trabalho em projetos de TI para os entrevistados não representa um trabalho que ajuda a sociedade como um todo, mas apenas o cliente da consultoria.

Outro ponto interessante da pesquisa foi classificar as respostas dos entrevistados a partir do tempo de experiência pela frequência, conforme demonstrado no quadro 13 da página 88. Nessa comparação identificaram-se resultados divergentes tanto na percepção do trabalho atual, no trabalho com sentido e por fim no trabalho procurado.

Comparando-se a coluna do “trabalho atual” com a coluna do “trabalho que faz sentido” foi possível notar que os entrantes acreditam que diversas características positivas estão presentes no trabalho atual, enquanto que os sêniores têm uma percepção que o trabalho atual não tem ou diminuiu a intensidade das características de um trabalho com sentido.

Com relação à remuneração, durante as entrevistas, houve uma percepção que os entrantes acham que a sua remuneração é justa, mas com relação às outras carreiras, eles não têm plena convicção que essa área remunera melhor. Já os plenos têm uma percepção maior de que a carreira remunera melhor que outras profissões, mas não acham que a remuneração esteja justa. Os sêniores têm uma percepção alta de que a carreira remunera melhor do que as outras, mas também acham que a sua remuneração não está justa.

5.5 Características procuradas em um trabalho

A pesquisa realizada por Morin (2001) também investigou as características procuradas pelos administradores de Quebec e da França. Tanto naquela pesquisa como na presente pesquisa foi identificada que nem sempre as características que contribuem para que um trabalho tenha sentido coincidem com as características procuradas no trabalho.

Utilizando-se o quadro 13 da página 88, podem-se identificar curiosidades nos padrões das respostas por tempo de experiência dos entrevistados.

Quanto à satisfação, todos os grupos ressaltaram como sendo importante no trabalho procurado, mas não foi tão destacada como presente no trabalho atual.

Somente os grupos de plenos e sênior destacaram a satisfação como característica de um trabalho com sentido.

Com relação aos desafios, essa característica foi identificada pelos entrantes e sênior como procurada em um trabalho ideal, mas foi mais frequentemente citada no grupo de entrantes como característica do trabalho que faz sentido. Percebem-se durante as entrevistas pela entonação de voz e as citações que a busca de desafios realmente é mais evidente nas entrevistas dos entrantes.

Outra característica citada foi a utilidade para a sociedade, em que os entrantes e plenos enfatizaram como característica de trabalho procurada e que hoje eles não tem ou não percebem no trabalho atual.

Os sênior enfatizaram algumas características procuradas como o respeito pela vida pessoal e a qualidade de vida, o que demonstrou divergência com os entrantes e plenos que valorizaram mais os desafios e a aprendizagem contínua.

Com relação à pesquisa realizada pela Computerworld (2009b), confrontando as respostas dos entrevistados dessa pesquisa com o que dizem os executivos das maiores empresas de TI, alinham-se os resultados entre as duas pesquisas conforme demonstrado no quadro 14 abaixo.

O quadro acima demonstra que as principais características procuradas pelos entrevistados podem ser alinhadas com algumas ações recomendadas pelos dos principais executivos de TI conforme pesquisa da Computerworld (2009b).

Respostas dos entrevistados	Executivos de TI
Traz satisfação	Boa comunicação entre empresa e funcionário com transparência
Respeita valores éticos e morais	Credibilidade, imparcialidade, confiança nos líderes e autonomia
Respeita a vida pessoal Traz qualidade de vida	Respeito à vida pessoal e carga de trabalho compatível
Corresponde aos meus interesses e desejos Contribui para a sociedade	Orgulho do trabalho, equipe e da empresa
Possui ambiente agradável Reconhecimento da empresa e dos colegas	Camaradagem e bom relacionamento
Remunera bem	Bom plano de benefícios e políticas internas
Permite aprendizagem e aperfeiçoamento Possui desafios Permite uso da criatividade Tem a ver com minhas habilidades	Recrutamento eficiente

Quadro 14 – Características procuradas pelos profissionais de TI X Executivos de TI (Computerworld, 2009b)

Fonte: Resultado da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi de compreender os sentidos do trabalho para os profissionais de TI que atuam por projetos em consultorias localizadas em São Paulo.

O primeiro objetivo específico foi de analisar as características do trabalho atual e o histórico da carreira dos entrevistados. Foi identificado que geralmente os profissionais de TI escolhem a carreira a partir das suas habilidades e afinidades identificadas na juventude. O trabalho em TI apresenta pontos positivos como a remuneração e aprendizado contínuo e pontos negativos como o alto estresse. Existem fortes indícios que a carreira em TI acaba influenciando os sentidos do trabalho dos profissionais de TI, a partir da escolha da profissão e durante toda a carreira, em que são encontrados pontos positivos e negativos que variam conforme o seu tempo de experiência e nível de estresse.

O ambiente de projetos também apresentou vantagens e desvantagens. A principal vantagem destacada é que a atividade não é rotineira e a principal desvantagem é o estresse do ritmo do projeto que tem prazos, qualidade e escopo que devem ser cumpridos. Esta pesquisa, assim como na literatura, também identificou que a organização por projetos é a mais recomendável para o sucesso desses projetos, porém pelos relatos dos entrevistados esse tipo de organização tem um ritmo de trabalho mais forte e com o nível de estresse mais elevado, quando comparado às empresas tradicionais.

O segundo objetivo específico foi analisar a centralidade do trabalho do grupo. Nesse ponto esta pesquisa não revelou nenhuma divergência com relação à literatura. Os profissionais entrevistados consideram a família como esfera mais central da vida deles. Apesar de considerar o trabalho importante ele aparece em segundo lugar e é considerado um meio para satisfazer financeiramente outros objetivos da vida dos entrevistados.

O objetivo econômico é o principal para justificar o trabalho, entretanto, a maioria dos entrevistados continuaria trabalhando, mesmo que tivesse oportunidade financeira de parar de trabalhar. Sendo assim, além da remuneração o grupo considera o trabalho importante para satisfazer outras dimensões da vida. Essas dimensões que dão sentido ao trabalho no nível pessoal, profissional e social.

Os entrevistados destacaram que o trabalho atual tem impacto negativo nas outras atividades da vida quando o projeto está numa fase mais estressante e quando ele exige maior dedicação de carga horária.

O terceiro objetivo específico foi de identificar quais são as características de um trabalho “com” e “sem” sentido para esses profissionais.

Como trabalho com sentido podem-se destacar: identificação com as habilidades; aprendizagem e aperfeiçoamento; remuneração boa; qualidade de vida; respeito à vida pessoal; satisfação em realizar; contribuição criativa; tem utilidade; relacionamento; reconhecimento e que não seja rotineiro.

Como trabalho sem sentido podem-se destacar: que não tenha a ver com as habilidades; que não seja remunerado; que não tenha utilidade; que seja rotineiro; que não contribua para a sociedade e que não seja ético e moralmente aceito.

Foi possível identificar nessa pesquisa que o sentido do trabalho difere significativamente de acordo com o ciclo de vida dos entrevistados. As pesquisas do MOW (1987) abordam a idade como variável condicionante, mas não especificamente o tempo de experiência dos profissionais.

Diferentemente das outras pesquisas encontradas na literatura, esta pesquisa analisou as respostas a partir de 3 grupos com experiências distintas, em que pôde-se observar que as características que fazem com que o trabalho tenha sentido variam conforme a idade e o tempo de experiência dos entrevistados, conforme descrito no quadro 13 da página 88.

O quarto e último objetivo específico foi analisar quais são as características procuradas em um trabalho por esses profissionais. Foi identificado nas entrevistas que o trabalho supostamente procurado tem algumas características do trabalho com sentido, porém algumas respostas também variavam conforme o tempo de experiência dos entrevistados. Outras respostas como identificação do indivíduo com a tarefa que estão mais ligadas ao perfil técnico da categoria profissional dos entrevistados estiveram presentes nos três grupos.

A questão principal da pesquisa era analisar os sentidos do trabalho para profissionais que atuam em projetos. O profissional de TI que atua por projetos, de maneira geral valoriza um ambiente inovador e criativo, com atividades não rotineiras e com aprendizado contínuo. Porém esse ambiente das consultorias em TI acaba gerando um nível de estresse alto devido aos prazos dos projetos e a busca

por produtividade e qualidade dos resultados o que acaba impactando na percepção dos sentidos dos trabalhos. Utilizando-se como base o resumo do quadro 13 da página 88 dessa pesquisa, podem-se identificar quais são as características do trabalho atual, do trabalho com sentido e do trabalho procurado classificados em 3 grupos com tempo de experiência diferentes.

Uma crítica aos estudos anteriores sobre os sentidos do trabalho está relacionada as variações das respostas de acordo com o tempo de experiência profissional dos entrevistados o que apontou o ciclo de vida profissional como variável condicionante nos sentidos do trabalho que não havia sido apontados nos outros estudos.

Este estudo contribuiu aos estudos funcionalistas clássicos sobre os sentidos do trabalho, uma vez que foi realizado com profissionais que trabalham por projetos e dentro de uma categoria profissional relevante e inédita, utilizando assim uma perspectiva multidisciplinar conforme sugerido por Tolfo e Piccinini (2007).

Outra contribuição foi na exploração do histórico de carreira do profissional de TI e o ambiente de projetos que eram variáveis antecedentes que influenciam nos sentidos do trabalho dos entrevistados.

O presente trabalho abordou a percepção de 20 profissionais de TI, o que gera limites para a generalização do estudo para toda a população. Também deve se levar em consideração a limitação geográfica e de tempo, que impediu um maior aprofundamento desta pesquisa.

Uma vez identificados os sentidos do trabalho, as características valorizadas e as variáveis antecedentes que influenciam os sentidos, um estudo futuro poderia utilizar uma abordagem quantitativa para confirmar ou não os resultados desta pesquisa com uma população maior a partir da classificação por tempo de experiência.

Outra sugestão de trabalho futuro é comparar as respostas com profissionais de TI que não trabalham por projetos para verificar se existe diferença nos sentidos do trabalho entre profissionais de TI que trabalham por projetos daqueles que não trabalham por projetos.

A última recomendação é um estudo comparando com outras categorias profissionais que também trabalham por projetos para verificar se os resultados são semelhantes aos encontrados com os profissionais de TI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial no Gerenciamento de seus Projetos: um Estudo de Caso de uma Indústria.** RAC, v. 12, n. 3 – Jul/ago 2008.

ALBERTON, D. M. **Os sentidos atribuídos ao trabalho pelos profissionais do ramo publicitário de Porto Alegre.** 2008. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BASTOS, A . V. B., PINHO, A . P. M. e COSTA, C. A. **Significado do Trabalho: um Estudo entre Trabalhadores em Organizações Formais.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, p. 20-29, 1995.

BORGES, L. O. **A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário.** Estudo de Psicologia, v. 4. n. 1, p. 107-139, 1999

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho.** Estudos de Psicologia, p. 177-194. 2001.

BORGES. L. O.; ALVES FILHO, A. **A estrutura fatorial do inventário do significado e motivação do trabalho, IMST.** Avaliação Psicológica, v. 2, n. 2, p. 123-145, 2003.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. **A estrutura cognitiva do significado do trabalho.** ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24, 2000, Atibaia. Anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, ANPAD, 2000.

BRASSCOM - Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação – **BRASIL TI-BPO BOOK - 2008-2009,**– Disponível em <http://www.brasscom.org.br>, Acesso em 21/03/2010, Brasscom, 2009

CARVALHO, M. M; RABECHINI JR, R. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros,** São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, M. M; PATAH, L. A. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. XXII ENEGEP, Curitiba-PR, 2002

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991-1994.

CICMIL, S; HODGSON, D. **New possibilities for Project Management Theory: a critical engagement**. Project Management Journal. Vol 37, nº 3, agosto, 2006

CODAS, M. M. B. **Gerência de Projetos – Uma reflexão histórica** - GEGE – Grupo de estudos de gerência e empreendimentos de São Paulo, 1987.

COMPUTERWORLD **12% das empresas de SP vão investir em TI em 2010**
Disponível em : <http://computerworld.uol.com.br/negocios/2009/06/19/77-dos-cios-devem-aumentar-gastos-com-ti-no-2o-semester/>. Acesso em 21/03/2010 – 2009a

COMPUTERWORLD **Os segredos das melhores** Disponível em :
<http://computerworld.uol.com.br/carreira/2009/07/16/os-segredos-das-melhores/>
Acesso em 21/03/2010 - 2009b

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola Dejouriana à análise de relação, prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, vol. 14, n. 4, 1989. P. 522-550

EMERY, F. **Future we are in**. Leiden: Martinus Nijhoff, 1976.

ENGLAND, G. W.; MISUMI, J. **Work centrality in Japan and the United States**. Journal of Cross Cultural Psychology, v. 17, 399-416, 1986

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.

GALLSTEDT, M. **Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers**. International Journal of Project Management, vol 21, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

GLESNE, C. But Is It Ethical? Learning to do right. In: GLESNE, C. **Becoming Qualitative Researchers**. 1992. P. 113-129.

HACKMAN, J. R; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory**. Organization behavior and human performance, v. 16, p. 250-279, 1976.

HAIR J. F.; BABIN, B; MONEY A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa e administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HARPAZ, I; MESHOULAM, I. **Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech versus traditional work industries**. The Journal of High Technology Management Research, v. 15. p. 163-182, 2004.

HODGSON, D. **Project work: the legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization**, Organization, v. 11, p. 81-100. 2005.

IDC. **Setor de TI deve gerar 630 mil empregos na AL até 2009**. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/carreira/2006/11/06/idgnoticia.2006-11-06.1085912560/>

Último acesso: 21/10/2009

KUWAMOTO, P. E. **A certificação em gerenciamento de projetos à luz da teoria institucional – Um estudo de caso**. 2008. 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2008.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LIMA, E. O. **Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. **Projects and prision**. Making Project Critical, pp 111-131, Ed. Palgrave, 2006.

LOPES, A. L. S. V; SILVA, J. R. G. **Novas relações de trabalho e expectativas profissionais dos indivíduos: os discursos de terceirizados na área de TI.** In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho ENGPR, Natal, RN, 2007.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J, **Gerenciamento de Projetos, uma abordagem gerencial** - John Wiley & Sons, 2003.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education.** A qualitative approach. San Francisco (CA), Jossey-Bass, 1988.

MORIN, E. M. **Os Sentidos do Trabalho.** IN.: Revista de Administração de Empresas – RAE. V. 41, n.º3, jul/set – 2001. p. 8-19.

MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPLAS, A. L. V. **O trabalho e seus sentidos.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. Anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, ANPAD, 2003.

MOURÃO, L. E; BORGES-ANDRADE, J. E. **Significado do Trabalho: caminhos percorridos e sinalizados de tendências.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2001, Campinas – SP. Resumo dos trabalhos ENANPAD 2001. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001.

MOW International Research Team **The Meaning of working.** London: Academic Press, 1987.

NORTON, P; RATTO, M. C. S. R. **Introdução à informática.** São Paulo, Makron Books, 1997. v.1.

OLIVEIRA, S. R. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à Uniodonto.** 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; FONTOURA, D. S.; SCHWEIG, C. **Buscando o sentido do trabalho.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA ANPAD, 2004. Curitiba. ANAIS... Curitiba Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004. 1 CD-ROM.

PMI. **PMBOK guide: a guide to the project management body of knowledge**. 2000 ed. Pennsylvania, EUA: Project Management Institute, 2001.

RABECHINI JR, R. CARVALHO, M. M; **Perfil de competências em equipes de projetos**, RAE-eletrônica, vol. 2, num. 1, jan/jun-2003.

REGGIANI, L. **Profissional de TI é o mais estressado**. Último acesso: 21/10/2009 Disponível em: <http://info.abril.com.br/aberto/infonews/052006/29052006-4.shl>

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. M. V. **O sentido do trabalho para trabalhadores de Organizações Não-Governamentais**. 2007. 92 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, C. A **Significado do trabalho e conduta ético-profissional: um estudo de caso da Polícia Militar Baiana**. 2006, 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal da Bahia, 2006.

SAINSALEU, R. **Sociologia das empresas**. Lisboa: Ed. Instituto Piaget, 1997.

SCHAMBACH, T. **Updating Activities of Older Professionals**. Illinois State University, 1999.

SOARES, C. R. V. **Significado do trabalho: um estudo comparativo de categorias ocupacionais**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília, 1992.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. **Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social**. In: SPINK, Mary Jane (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. cap. 1, p. 17-39.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros**, *Psicologia & Sociedade*: 19, Edição Especial 1: P. 38-46, 2007.

TRIST, E. **Adapting to a changing world**. Labour Gazette, v. 78, p. 14-20, 1978.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERMA, V. K. **Managing the Project Team**, PMI Project Management Institute, 1995.

Apêndice A - Relacionamento entre categorias, perguntas e objetivos

	Variáveis condicionantes ou antedecedentes		Objetivos específicos da pesquisa		
	Situação Pessoal e Familiar	Características do Trabalho Atual e histórico de carreira	Identificar os fatores que contribuem ou não para um trabalho com sentido	Analisar a centralidade do trabalho para estes profissionais	Identificar o que estes profissionais procuram em um trabalho
Categoria	Dados demográficos	Características do trabalho atual	Características de um trabalho com e sem sentido	Centralidade do trabalho	Características procuradas em um trabalho
Descrição	Aspectos ligados à idade, sexo e educação	Nível de responsabilidade, variedade do trabalho e o histórico da carreira do indivíduo	Conjunto de características que contribuem ou não para um trabalho com sentido	Importância do trabalho para a vida do indivíduo quando comparado a outras atividades	Conjunto de características que o indivíduo procura em um trabalho
Referências	MOW (1987)	MOW (1987) PMI (2000) Carvalho e Patah (2002) Meredith e Mantel (2003) Gallstedt (2003) Harpaz e Meshoulam (2004) Hodgson (2005) Cicmil e Hodgson (2006) Rezende e Abreu (2000) Computerworld (2009b)	Hackman e Oldhan (1976) Emery (1976) e Trist (1978) MOW (1987) England e Misumi (1990) Soares (1992) Borges (1999) Morin (2001) Morin, Tonelli e Pioplas (2003) Oliveira et al. (2004)	MOW (1987) England e Misumi (1986) Morin (2001) Oliveira et al. (2004)	MOW (1987) Borges (1999) Morin (2001) Morin, Tonelli e Pioplas (2003) Oliveira et al. (2004)
Perguntas	1; 2; 3	4; 5; 6; 7; 8	9; 10; 11	12; 13; 14; 15; 16; 17, 18	19; 20

Estudar as variáveis condicionantes, apesar de não ser um objetivo de pesquisa, irá auxiliar na compreensão da situação pessoal, familiar e profissional para analisar o conteúdo das respostas e identificar outras variáveis que podem influenciar nas demais respostas as questões específicas da pesquisa.

No apêndice B, é apresentado um quadro com as características de um trabalho com sentido encontradas na literatura com um respectivo identificador. Este identificador será utilizado posteriormente para analisar as respostas das questões 9, 10, 11, 19 e 20.

Apêndice B – Características identificadas na literatura em um trabalho com sentido

Categoria das dimensões	Descrição	Referências	
Individual			
Satisfação/prazer	A pessoa tem satisfação de fazer	Borges (1999); Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	2
Desafiador	O trabalho tem desafios a serem ultrapassados	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	5
Sentimento de criação	O trabalho cria alguma coisa	MOW (1987); England e Misumi (1990); Soares (1992); Oliveira et al. (2004)	4
Remuneração financeira	A remuneração é satisfatória para o indivíduo	MOW (1987); England e Misumi (1990); Soares (1992), Borges (1999); Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	8; 9
Qualidade de vida	Permite o indivíduo ter a qualidade de vida desejada	Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	6; 10
Status	O trabalho tem status na empresa e na sociedade	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	7
Crescimento profissional	Possibilita desenvolvimento e crescimento	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	3
Identificação com a tarefa	A pessoa identifica-se com a tarefa a executar	Hackman e Oldhan (1976); Oliveira et al (2004)	1; 11
Organizacional			
Utilidade para a organização	Satisfaz as expectativas da empresa	Hackman e Oldhan (1976); MOW (1987), England e Misumi (1990); Soares (1992); Oliveira et al (2004)	19
Não é rotineiro	Não é rotineiro	Morin (2001); Oliveira et al (2004)	12
Relacionamento com outras pessoas	Permite relacionamento com outras pessoas	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al (2004)	14
Reconhecimento da empresa	A empresa reconhece o trabalho do indivíduo	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al (2004)	16
Reconhecimento do grupo	O grupo reconhece o trabalho do indivíduo	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al (2004)	18
Ambiente agradável	É realizado em um ambiente agradável	Oliveira et al. (2004)	15
Eficiência	O indivíduo considera o trabalho eficiente	Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	13
Esforço mental e físico compatível	Tem esforço mental e físico compatível	Borges (1999);	17
Sociedade			
Contribui para a sociedade	Contribui para alguém e/ou para a sociedade	Hackman e Oldhan (1976); MOW (1987); England e Misumi (1990); Soares (1992); Borges (1999); Oliveira et al. (2004)	20
Ético e moralmente aceitável	É considerado ético e moralmente aceitável	Borges (1999); Morin (2001); Morin, Tonelli e Pioplas (2003); Oliveira et al. (2004)	21; 22

Apêndice C – Roteiro de entrevista

- 1) Qual é a sua idade?

- 2) Sexo: Masculino [] Feminino []

- 3) Qual é a sua escolaridade?
 - a) 1º grau []
 - b) 2º grau []
 - c) Superior incompleto []
 - d) Superior completo []
 - e) Mestrado []
 - f) Doutorado []

- 4) Há quanto tempo você trabalha na área de TI?

- 5) Qual a sua função/cargo atual na empresa?

- 6) O que o motivou você a trabalhar em TI?

- 7) Quais são as principais diferenças entre trabalhar em uma consultoria de TI comparado ao trabalho em outros tipos de empresa (indústria, comércio, outros serviços)?

- 8) Quais foram os motivos que levaram você a trabalhar por projetos?

9) Preencha o quadro abaixo de acordo no seu trabalho atual.

A partir de cada afirmação abaixo, marque de 1 a 10. O número 10 representa sua realidade e o número 1 não a representa.

Id.	O meu trabalho atual...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Corresponde aos meus interesses e desejos										
2	Traz satisfação										
3	Permite aprendizagem e aperfeiçoamento										
4	Permite o uso da criatividade e inovação										
5	Possui desafios a serem ultrapassados										
6	Respeita minha vida pessoal										
7	Traz status ou prestígio										
8	Proporciona remuneração justa										
9	Remunera melhor que em outras atividades										
10	Traz qualidade de vida										
11	Tem a ver com minhas habilidades										
12	Não é rotineiro										
13	É eficiente										
14	Permite ter contatos interessantes										
15	Apresenta um ambiente agradável										
16	Tem reconhecimento da empresa										
17	Tem uma carga horária de trabalho justa										
18	Tem reconhecimento dos colegas										
19	Ajuda a empresa a alcançar os objetivos										
20	É útil para a sociedade										
21	É um local de justiça e igualdade										
22	Respeita os valores éticos e morais										

10) A partir das frases acima, quais mais contribuem para um trabalho com sentido, porque?

11) Quais são as características de um trabalho sem sentido?

12) Qual a importância do trabalho na sua vida?

13) Fora do ambiente do trabalho, quanto você pensa em seu trabalho no tempo livre?

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Muito frequentemente

14) No quadro abaixo distribua 100 pontos nas atividades de acordo com a importância.

Atividade	Percentual
Minha família	
Meu trabalho	
Minha religião	
Meus estudos	
Meus hobbies (inclusive atividades de lazer)	
Minha comunidade (inclusive ativ. voluntárias)	
Total	100

15) Como o trabalho se relaciona com essas outras atividades? Ele gera impacto ou é impactado neste relacionamento?

16) Se você perdesse o emprego atual, do que você mais sentiria falta?

17) Se você ganhasse na loteria o suficiente para manter o seu padrão de vida:

- a) pararia de trabalhar?
- b) continuaria trabalhando no mesmo emprego?
- c) continuaria trabalhando, mas em outra área? Qual?

18) Você indicaria o seu trabalho para outras pessoas?

19) Distribua as frases abaixo de acordo com o que você procura em um trabalho.

3 frases deverão estar em “Extremamente importante”, 3 em “Muito importante”, 3 em “Importante”.

Id	Eu procuro um trabalho...
1	Que corresponda a interesses e desejos
2	Que traga satisfação
3	Que traga aprendizado e aperfeiçoamento
4	Que permita o uso da criatividade e inovação
5	Que traga desafios
6	Que respeite a vida pessoal
7	Que traga status ou prestígio
8	Cuja remuneração seja justa
9	Cuja remuneração seja boa
10	Que traga qualidade de vida
11	Que tenha a ver com minha habilidade
12	Que não seja rotineiro
13	Que seja eficiente
14	Que permita ter contatos interessantes
15	Cujo ambiente seja agradável
16	Que reconheça as minhas competências
17	Cuja carga de trabalho seja justa
18	Que possa contar com a ajuda dos colegas
19	Que ajude a empresa a alcançar os objetivos
20	Que seja útil para a sociedade
21	Que seja um local de justiça e igualdade
22	Que respeite os valores éticos e morais

Classificação	
Extremamente importante	
Muito importante	
Importante	

20) Comente sobre a sua classificação. Quais foram os critérios utilizados?

Apêndice D – Objetivo de cada pergunta da entrevista

1) Qual é a sua idade?

Análise demográfica.

2) Sexo

Análise demográfica.

3) Qual é a sua escolaridade?

Análise demográfica.

4) Há quanto tempo você trabalha na área de TI?

Investigar o tempo de experiência do respondente na área, para classificar em: entrante, pleno ou sênior.

5) Qual a sua função/cargo atual na empresa?

Identificar a função/cargo do indivíduo para análise demográfica.

6) O que levou você a trabalhar em TI?

Investigar o histórico da carreira e as situações pessoais que levou o respondente a optar pela carreira.

7) Quais são as principais diferenças entre trabalhar em uma consultoria de TI comparado ao trabalho em outros tipos de empresa (indústria, comércio, outros serviços)?

Investigar quais as principais diferenças na percepção do respondente entre o trabalho em uma consultoria e em outros tipos de empresa, para contribuir para a caracterização do trabalho do indivíduo.

8) Quais foram os motivos que levaram você a trabalhar por projetos?

Investigar quais são motivos que levaram o indivíduo a trabalhar por projetos com a finalidade de caracterizar o profissional de projetos.

9) Preencha o quadro abaixo de acordo no seu trabalho atual.

Investigar de forma quantitativa quais as características de um trabalho com sentido que fazem parte atualmente da vida do respondente.

10) A partir das frases acima, quais mais contribuem para um trabalho com sentido? Porque?

Investigar quais são as características de um trabalho com sentido.

11) Quais são as características de um trabalho sem sentido?

Investigar quais são as características de um trabalho sem sentido.

12) Qual a importância do trabalho na sua vida?

Investigar o nível de centralidade de trabalho do respondente.

13) Fora do ambiente do trabalho, quanto você pensa no seu trabalho no seu tempo livre?

Investigar o nível de centralidade de trabalho do respondente.

14) No quadro abaixo distribua 100 pontos nas atividades de acordo com a importância.

Investigar o nível de centralidade de trabalho do respondente.

15) Como o trabalho se relaciona com essas outras atividades? Ele gera impacto ou é impactado neste relacionamento?

Investigar o relacionamento do trabalho com as outras atividades?

16) Se você perdesse o emprego atual, do que você mais sentiria falta?

Investigar o nível de centralidade de trabalho do respondente.

17) Se você ganhasse na loteria o suficiente para manter o seu padrão de vida, o que faria?

Investigar se o fator financeiro é o único fator para o sentido do trabalho do respondente.

18) Você indicaria o seu trabalho para outras pessoas?

Investigar o nível de centralidade de trabalho do respondente.

19) Distribua as frases abaixo de acordo com o que você acha importante em um trabalho.

Investigar quais são os atributos valorizados pelo respondente num trabalho que ele procura.

20) Comente sobre a sua classificação. Quais foram os critérios utilizados?

Investigar quais são os atributos valorizados pelo respondente num trabalho que ele procura.

Nome do arquivo: Dissertação_Uninove_2010_Marcelo_Ono
Diretório: \\pegasus\MyDocs2\henrique\My Documents
Modelo: C:\Documents and Settings\henrique\Dados de aplicativos\Microsoft\Modelos\Normal.dotm
Título: UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
Assunto:
Autor: Sunrising
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 5/6/2010 13:15:00
Número de alterações:175
Última gravação: 23/8/2010 15:48:00
Salvo por: henrique
Tempo total de edição: 1.748 Minutos
Última impressão: 23/8/2010 15:48:00
Como a última impressão
Número de páginas: 118
Número de palavras: 31.886 (aprox.)
Número de caracteres: 172.187 (aprox.)