

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**O SENTIDO DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE**  
**TELECOMUNICAÇÕES: CONEXÃO POSSÍVEL?**

**Mônica Pereira da Silva**

**2014**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**O SENTIDO DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE  
TELECOMUNICAÇÕES: CONEXÃO POSSÍVEL?**

**MÔNICA PEREIRA DA SILVA**

*Sob a orientação da Professora:*

**Dra. Janaína Machado Simões**

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de **Mestre** no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Seropédica, RJ  
Fevereiro de 2014

306.36  
S586s  
T  
Silva, Mônica Pereira da, 1970-  
O Sentido do trabalho em uma empresa de telecomunicações: conexão possível? / Mônica Pereira da Silva. - 2014.

140 f.: il.

Orientador: Janaína Machado Simões.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, 2014.

Bibliografia: f. 120-125.

1. Trabalho - Teses. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos - Teses. 3. Trabalho - Aspectos sociais - Teses. 4. Significação (Psicologia) - Teses. 5. Telecomunicações - Teses. I. Simões, Janaína Machado, 1980-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SÓCIAS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**MONICA PEREIRA DA SILVA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/02/2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Janaina Simões".

---

Profa Dra. Janaina Machado Simões  
Orientadora e Presidenta  
UFRRJ

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Heloisa Nogueira".

---

Profa. Dra. Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira  
Membro Interno  
UFRRJ

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Ana Heloisa da Costa Lemos".

---

Profa Dra. Ana Heloisa da Costa Lemos  
Membro Externo  
PUC - RJ

À memória de meus pais,  
a quem espero ter honrado.

## AGRADECIMENTOS

A minha família pelas constantes preocupação e torcida,

Ao meu filho Jonas, amigo de viagem,

A equipe de RH da empresa objeto desta pesquisa, pelo suporte e apoio;

A turma 2012 e, em especial, aos amigos:

Maristela Mercandeli, amiga-irmã,

Marcelo Dantas, por tolerar minha tagarelice sem reclamações,

Camila Freitas, pela partilha nos artigos e,

Julio Alvarenga pela percepção sempre aguçada e por sua generosidade.

Sinto-me também imensamente agradecida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sobretudo, pelo respeito que a mim demonstraram:

Prof. Américo Ramos, pela mochila de rodinhas repleta de livros e ideias;

Prof. Murilo Alvarenga, por mostrar que somos limitadores de nós mesmos;

Prof. Saulo, pelas ideias e dicas;

Prof. Fávio Toda, por mostrar que sempre há algo a ser melhorado;

Prof<sup>a</sup>. Gracinda Teixeira, pelas dicas e por permitir novas leituras de mundo por meio de seus textos;

Prof<sup>a</sup>. Érica Resende, por me apresentar Ulrich Beck e a um mundo instigante;

Prof. Marcos Souza, por nos mostrar outros horizontes de pesquisa;

Prof<sup>a</sup>. Heloisa Nogueira, por acreditar em mim desde o início e por me apresentar Richard Sennet;

Prof<sup>a</sup>. Beatriz Villardi, pelas provocações e por me fazer compreender o que é ser consistente na inconsistência;

Prof<sup>a</sup>. Janaina Simões, por me tratar como igual em todos os momentos.

Por isso e por tudo agradeço à Vida. Sempre.

## RESUMO

**SILVA, Mônica Pereira. O Sentido do Trabalho em uma Empresa de Telecomunicações: Conexão Possível? 2014. 140p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2014.**

As transformações no mundo do trabalho contemporâneo compreendem mudanças na organização, nas configurações e nas relações de trabalho que, por muitas vezes, se entrelaçam a constantes mudanças no ambiente organizacional. Tais alterações podem afetar a subjetividade do indivíduo e modificar a forma como ele atribui sentido ao seu trabalho como também a maneira como se relaciona com a empresa na qual atua. Assim, o estudo sobre fenômeno sentido do trabalho tem se apresentado como um demanda contemporânea para os indivíduos e um desafio para as organizações (Bianchi, 2013). Tal proposição é referenciada por Morin (2004) e Ulrich e Ulrich (2011) quando afirmam que o sentido do trabalho é base de comprometimento para os empregados como também para a motivação organizacional. Desta forma, passa a ser um elemento vital no mundo contemporâneo para o alinhamento da relação entre a organização e o empregado. Esta pesquisa teve, pois, por objetivo, identificar qual o sentido atribuído ao trabalho pelos empregados de nível operacional de uma empresa de grande porte do segmento de telecomunicações no Brasil, a Empresa Beta. Esta empresa vivenciou períodos de profundas mudanças advindos do seu processo de fusão. A estratégia de pesquisa escolhida foi pesquisa qualitativa e se fundamentou teoricamente na revisão de literatura sobre o mundo do trabalho, sobre o setor de telecomunicações no Brasil e sobre o fenômeno sentido do trabalho tendo como marco teórico a perspectiva dos estudos do *Meaning of Work International Research Team* (MOW, 1987). Como análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977). A coleta de dados ocorreu por meio de levantamento documental e entrevista. Os achados encontrados nesta pesquisa demonstraram que o sentido do trabalho para os empregados do nível operacional da Empresa Beta estão relacionados à realização profissional representada pelo crescimento na carreira, à realização pessoal concretizada por meio de aquisição de bens materiais e conforto, à valorização e reconhecimento seja por meio de remuneração ou não, à notabilidade que o trabalho pode proporcionar, à motivação que dá à vida do indivíduo e ao aprendizado que lhe permite crescimento. Foram também encontradas alterações na centralidade do trabalho que implicaram em mudança no seu sentido face ao momento de profundas mudanças. Tais achados estão vinculados a fatores de insegurança no ambiente laboral e de reconstrução na identificação com a Empresa Beta e com seu próprio trabalho.

**PALAVRAS-CHAVES:** Trabalho. Sentido. Mundo do Trabalho. Telecomunicações.

## **ABSTRACT**

**SILVA, Monica Pereira. The Meaning of Work in a Telecommunications Company: Possible Connection? 2014. 140p. Dissertation (MSc in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2014.**

The transformations in the contemporary work world include changes in the organization, configurations and relations of work, for often intertwine to constant changes in the organizational environment. Such deep changes may affect the individual's subjectivity and modify how it assigns meaning to their work as well as how it relates to the company in which it operates. Thus, the study of phenomena meaning of work has been presented as a contemporary demand for individuals and a challenge for organizations. (Bianchi, 2013). This proposition is referenced by Morin (2004) and Ulrich and Ulrich (2011) to argue that the meaning of work is based on commitment to employees but also to organizational motivation. Thus, it becomes a vital element in the contemporary world to the alignment of the relationship between the organization and the employee. This research was therefore aimed to identify what the meaning assigned to work by employees at the operational level of a large company in the telecommunications sector in Brazil, the Company Beta. This company has experienced periods of deep changes arising from the process of fusion. The research strategy chosen was qualitative research and theoretically substantiated in the literature review about the work world on the telecommunications industry in Brazil and about the phenomenon meaning of work as a theoretical framework with the prospect of studies Meaning of Work International Research Team (MOW, 1987). As data analysis technique of content analysis described by Bardin (1977) was used. Data collection occurred through documentary survey and interview. Data collection occurred through documentary survey and interview. The findings in this study demonstrated that the meaning of work for employees at the operational level of Beta Company are related to professional achievement represented by career growth, personal fulfillment achieved through acquisition of material goods and comfort, recovery and recognition is through compensation or not, the notability that work can provide, the motivation that gives the individual's life and learning that enables growth. We also found changes in the centrality of the work involved in changing its direction over the time of profound changes. These findings are linked to the work environment of insecurity and reconstruction factors in identifying with the Beta Company and his own work.

**KEYWORDS:** Work. Meaning. World of Work. Telecommunications.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese sobre a trajetória do mundo do trabalho contemporâneo.....	29
Quadro 2 – Estudos empíricos sobre sentido do trabalho em categorias profissionais .....	48
Quadro 3 – Contexto sócio histórico – MOW (1987).....	51
Quadro 4 – Conjunto das variáveis do modelo heurístico do MOW (1987).....	53
Quadro 5 – Etapas do processo de investigação empírica .....	61
Quadro 6 – Documentos levantados durante o processo de investigação.....	63
Quadro 7 – Perfil funcional dos entrevistados .....	66
Quadro 8 – As categorias de análise .....	68
Quadro 9 – Exemplo unidade de contexto extraída da entrevista .....	69
Quadro 10 – Exemplo de unidade de registro extraída da entrevista .....	70
Quadro 11 – Composição do total de empregados da Empresa Beta – Out/13.....	86
Quadro 12 – Composição de empregados da Empresa Beta – Sede Rio de Janeiro – Out/13.	86
Quadro 13 – Número de empregados do nível operacional por tempo de serviço e idade – Sede Rio de Janeiro – Out/13 .....	86
Quadro 14 – Síntese dos Resultados da Categoria - Situação do Entrevistado.....	93
Quadro 15 – Síntese dos Resultados da Categoria - Centralidade.....	100
Quadro 16 – Síntese dos Resultados da Categoria - Normas Sociais .....	104
Quadro 17 – Síntese dos Resultados da Categoria - Resultados Valorizados do Trabalho ...	112
Quadro 18 – Síntese dos Resultados da Categoria – Expectativa sobre o futuro do trabalho	115

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ABINEE** – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica

**ABTA** – Associação Brasileira de Televisão por Assinatura

**ANATEL** – Agência Nacional de Telecomunicações

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**CAGED** – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

**CNAE** – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

**DIEESE** – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos

**DTH** – *Direct to Home*

**FENATTEL** – Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IPEA** – Instituto de Pesquisa Aplicada

**MMS** – *Multimedia Messaging Service*

**MOW** – *Meaning of Work Research International Team*

**MTE** – Ministério do Trabalho e Emprego

**OIT** – Organização Internacional do Trabalho

**PAS** – Pesquisa Anual de Serviços

**PDV** – Plano de Demissão Voluntária

**RAIS** – Relação Anual de Informações Sociais

**SINTETEL** – Sindicatos dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado de São Paulo

**SMA** – Serviço Móvel Aeronáutico

**SCM** – Serviço de Comutação Multimídia

**SME** – Serviço Móvel Especializado

**SMGS** – Serviço Móvel Global por Satélite

**SMM** – Serviço Móvel Marítimo

**SMP** – Serviço Móvel Pessoal

**STFC** – Serviço Telefônica Fixo Comutado

**TELEBRÁS** – Telecomunicações Brasileiras S.A.

**TELEBRASIL** – Associação Brasileira de Telecomunicações

**TIC** – Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Suposição .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.3.1	Final .....	18
1.3.2	Intermediário .....	18
<b>1.3</b>	<b>Relevância do estudo .....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1</b>	<b>O Mundo do Trabalho .....</b>	<b>20</b>
2.1.1	Uma visão panorâmica sobre o mundo do trabalho contemporâneo .....	20
2.1.1.1	A abordagem da Sociologia .....	21
2.1.1.2	A abordagem da Economia .....	23
2.1.1.3	A abordagem da Psicologia Social .....	26
2.1.2	As articulações do mundo do trabalho contemporâneo .....	30
2.1.2.1	Flexibilizando o formato, o tempo e as relações de trabalho .....	30
<b>2.2</b>	<b>O Trabalho no Setor de Telecomunicações no Brasil .....</b>	<b>34</b>
2.2.1	A organização do trabalho no setor de telecomunicações .....	34
2.2.2	As relações de trabalho no setor de telecomunicações .....	37
2.2.3	O empregado de telecomunicações no Brasil.....	39
<b>2.3</b>	<b>O Sentido do Trabalho .....</b>	<b>40</b>
2.3.1	Sentido e significado.....	40
2.3.2	O que é Sentido do Trabalho .....	42
2.3.3	Sentido do trabalho para o empregado.....	45
2.3.4	A investigação do fenômeno sentido do trabalho.....	49
2.3.4.1	O modelo MOW (1987).....	52
2.3.4.1.1	Os construtos do Modelo .....	52
2.3.4.1.2	As variáveis do Modelo .....	53
2.3.4.2	As contribuições do MOW (1987) .....	56
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>A Pesquisa Qualitativa .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>60</b>
3.2.1	Demais critérios do método.....	60
3.2.2	O objeto de pesquisa .....	61

<b>3.3</b>	<b>Coleta de Dados</b> .....	<b>62</b>
3.3.1	Pesquisa documental.....	62
3.3.2	Entrevista.....	63
3.3.2.1	A operacionalização das entrevistas .....	64
3.3.2.2	A seleção dos sujeitos .....	65
<b>3.4</b>	<b>Análise de Dados</b> .....	<b>67</b>
3.4.1	Análise de conteúdo.....	67
<b>3.5</b>	<b>Limitações do Método</b> .....	<b>70</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1</b>	<b>As Relações de Trabalho no Setor de Telecomunicações no Brasil</b> .....	<b>72</b>
<b>4.2</b>	<b>O Segmento de Serviços de Telecomunicações: A Empresa Beta e seus Empregados</b> .....	<b>75</b>
4.2.1	A Empresa Beta.....	76
4.2.1.1	As práticas de gestão.....	79
4.2.1.2	O ambiente laboral.....	83
4.2.2	O perfil dos empregados da Empresa Beta .....	85
<b>4.3</b>	<b>O Sentido do Trabalho para os Empregados de Nível Operacional da Empresa Beta</b> <b>87</b>	
4.3.1	Situação do entrevistado .....	88
4.3.2	Centralidade.....	94
4.3.2.1	Orientação para o trabalho .....	94
4.3.2.2	Orientação por preferência.....	98
4.3.3	Normas sociais.....	101
4.3.4	Resultados valorizados do trabalho .....	106
4.3.4.1	Valor do trabalho .....	106
4.3.4.2	Importância do trabalho .....	108
4.3.4.3	Papel do trabalho .....	110
4.3.5	Expectativas sobre o futuro do trabalho.....	114
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>117</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>120</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>126</b>
	<b>Apêndice A – Roteiro de entrevista</b> .....	<b>127</b>
	<b>Apêndice B – Perfil funcional dos entrevistados</b> .....	<b>129</b>

<b>Apêndice C – Descrição do segmento de telecomunicações no Brasil .....</b>	<b>130</b>
<b>Apêndice D – Perfil sócio demográfico dos empregados da Empresa Beta out/13 .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo 1. Autorização para pesquisa .....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo 2. Termo de consentimento .....</b>	<b>138</b>
<b>Anexo 3. E-mail Convite para a participação do funcionário na entrevista .....</b>	<b>139</b>
<b>Anexo 4. E-mail de retorno da transcrição da entrevista .....</b>	<b>140</b>

## 2 INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo contemporâneo sejam nos níveis econômico, social, cultural ou tecnológico implicaram em profundas transformações no mundo do trabalho. Surgem novas configurações organizacionais e novas formas de organização do trabalho são implementadas e que se traduzem em novas relações de trabalho entre o indivíduo e as organizações. Neste contexto de mudança, as organizações contemporâneas buscaram maneiras de se adaptar a estes novos arranjos.

Tal tentativa de adaptação pode ser traduzida nas articulações criadas para sustentar e suportar este novo contexto. São representações dessas articulações as novas formas flexíveis de trabalho como o trabalho em turnos, trabalhos parciais, trabalhos em casa. Outra representação refere-se à mudança na demografia da força de trabalho que se tornou mais diversa em relação à etnia, classe social, gênero, orientação sexual, idade, religião e nacionalidade (Ulrich e Ulrich, 2011). Tal mudança traz diversidade de mão-de-obra para o ambiente organizacional.

É um mundo novo caracterizado, segundo Sennett (2012) pela flexibilidade. Neste cenário, as empresas dividem-se, fundem-se e empregos surgem e desaparecem. Bendassolli (2007) ainda complementa que estas mudanças trazem consigo alterações também nas relações de trabalho como o fim do pleno emprego, da carteira assinada, estabilidade de direitos e deveres e de estruturas sindicais fortes.

O que se assiste, então, são transformações estruturais na forma de organizar e gerir o trabalho e o ambiente organizacional. E, se as organizações estão em constante mudança, o indivíduo é forçado a se adaptar e alterar seus sentimentos sobre suas relações com a organização e com seu trabalho (Soares, Vieira 2009). O sentido<sup>1</sup> que o indivíduo atribui ao seu trabalho também pode ter sofrido modificações face às mudanças ocorridas no mundo do trabalho e nas organizações.

Ainda que se reafirme a importância da centralidade do trabalho na vida do indivíduo (Antunes, 2009; Bendassolli, 2007), as transformações na organização e nas relações de trabalho sugerem implicações profundas sobre a subjetividade desses indivíduos e, portanto podem refletir na forma como eles atribuem sentido ao seu trabalho. (TOLFO e BAHRY, 2007).

O estudo sobre o fenômeno sentido do trabalho é discutido por diferentes perspectivas teóricas como a crítica (Antunes, 2009) e a pragmática (MOW, 1987; Morin, 2001, Ulrich e Ulrich, 2011). E, ainda que esta presente pesquisa reconheça a importância da abordagem crítica em temas como a precarização do trabalho (Antunes, 2009, 2011; Soares e Vieira, 2009) e o sofrimento para o indivíduo (Cavalheiro, 2010), optou-se pela perspectiva

---

<sup>1</sup> Opta-se nesta pesquisa e em consonância com os estudos do MOW (1987), pela contribuição da Psicologia quando associa o termo sentido a complementariedade de significado e o compreende como um fenômeno que é determinado pelas experiências cotidianas do indivíduo e que também sofre influência do meio no qual o indivíduo atua. (CAVALHEIRO, 2010).

pragmática para se discutir sobre o fenômeno como uma tentativa de alinhamento da relação indivíduo e organização.

Acredita-se que o fenômeno sentido do trabalho é uma demanda estritamente contemporânea para o indivíduo e um desafio para as organizações (Bianchi, 2013). Para Morin (2004) quando o trabalho não tem sentido, passa a ser um problema para quem o realiza; e, relacionar-se com este trabalho, um esforço penoso. Para Ulrich e Ulrich (2011) o trabalho com sentido resolve problemas reais, contribui com benefícios reais. Os empregados que encontram sentido em seu trabalho são mais satisfeitos, mais envolvidos e, desta forma, mais produtivos.

Nesta presente pesquisa, a investigação sobre o fenômeno sentido do trabalho terá como campo de estudo o segmento de serviços de telecomunicações. Tal segmento é parte integrante do setor de telecomunicações composto pelos segmentos de indústria, implantação, serviços e *call centers*.

O segmento de serviços de telecomunicações é caracterizado, em âmbito mundial, por uma estrutura sedimentada em grupos de grandes corporações que promovem constantes arranjos societários e novos posicionamentos de mercado por meio de processos de fusões, aquisições e incorporações. Estes movimentos por muitas vezes implicam em alterações nas suas formas de gestão e organização do trabalho.

O ambiente empresarial em telecomunicações tem como característica singular uma dinâmica que para as empresas deste segmento, é representada pelas contínuas mudanças tecnológicas e de mercado. Já para seus empregados, estas mudanças refletem alterações na sua rotina laboral e no conteúdo do seu trabalho. (MOCELIN, 2010).

No Brasil, o setor de telecomunicações vivenciou mudanças estruturais em suas configurações a partir da década de 1990. Estas mudanças estão vinculadas a fatores como a mudança na conjuntura do mundo do trabalho internacional e a reforma do Estado que estimulou a modernização e abertura da economia do país e assim, possibilitou a entrada de capital estrangeiro por meio de empresas transnacionais (Gonçalves, 1994). Neste sentido, o setor de telecomunicações transitou entre a desestatização dos anos 90 e a gestão, nos dias atuais, por grandes corporações transnacionais. (NEVES, 2002).

No que tange ao segmento de serviços de telecomunicações, seu cenário atual é caracterizado pela concentração de quatro empresas, em sua maioria de capital estrangeiro, formadas pela Telefônica|Vivo, América Móvil, Oi Telecom e TIM. Segundo dados da TELEBRASIL (Associação Brasileira de Telecomunicações) o setor de telecomunicações, como um todo, empregou no terceiro trimestre de 2013 aproximadamente 504,74 mil pessoas. Deste total, 196,24 mil estavam alocadas no segmento de serviços.

Em relação ao número de empregados do segmento de serviços de telecomunicações, as quatro maiores empresas deste segmento compunham um quadro de 89 mil pessoas em dezembro/12, segundo dados da TELECO, site especializado em telecomunicações. Estes empregados encontravam-se alocados entre os serviços de telefonia fixa, celular, banda larga e TV por assinatura que compõem a divisões do segmento de serviços de telecomunicações. (TELECO, 2013).



Foi neste cenário que se buscou o objeto desta pesquisa: uma empresa multinacional do segmento de serviços de telecomunicações pertencente a um Grupo europeu que possui operações na Europa e na América Latina. A Empresa Beta<sup>2</sup> possuía em outubro/13 cerca de 19 mil empregados em todo o país. Tal número corresponde a quase 10% do total de empregados do segmento de serviços de telecomunicações.

A Empresa Beta é resultado da fusão de duas empresas distintas pertencentes ao Grupo europeu: uma empresa que operava com telefonia fixa e outra empresa com telefonia móvel. A fusão entre as duas empresas implicou num profundo processo de reestruturação para a Empresa Beta.

Este processo de reestruturação foi iniciado em 2010 e se estendeu até o ano de 2013 e compreendeu um modelo de integração que abrangeu desde a reestruturação acionária, unificação da marca, programa de demissão voluntária, implantação de nova estrutura organizacional e de gestão e reestruturação de seu ambiente físico.

Tais mudanças sugerem implicações não só no direcionamento da empresa, como também na forma como esses empregados veem e pensam seu trabalho e se relacionam com a empresa em que atuam. Para Morin (2001), estes períodos de transformação tornam-se oportunos para que se compreenda quais atributos necessários para que o trabalho desses indivíduos tenha um sentido a fim de que seja fonte norteadora na reorganização do trabalho de forma que qualidade de vida e eficácia organizacional sejam melhoradas.

Os objetivos pelo qual se trabalha e o que se espera deles é uma referência individual que afeta ou pode influenciar modelos organizacionais. O sentido atribuído ao trabalho é, então, base para comprometimento dos empregados como também para a motivação organizacional. Tal argumento sugere que motivação e comprometimento estão imbricados no construto sentido do trabalho. (MORIN, 2001; BIANCHI, 2013)

A compreensão do debate sobre o fenômeno sentido do trabalho como demanda contemporânea para o indivíduo e para as organizações (Morin, 2001, 2004; Bendassolli, 2007; Bianchi, 2013) ratifica a relevância do estudo deste fenômeno no âmbito organizacional. Neste contexto, esta pesquisa se ocupa de investigar o fenômeno sentido do trabalho dentro do espaço organizacional priorizando uma categoria profissional: a do empregado do segmento de serviços telecomunicações no Brasil.

Diante do exposto, pergunta-se: **qual o sentido atribuído ao trabalho pelos empregados do nível operacional da Empresa Beta do segmento de serviços de telecomunicações?**

Para responder a esta pergunta, o trabalho de investigação desta pesquisa restringiu-se a sede carioca da Empresa Beta e que é composta por 1.551 empregados. Segundo dados de outubro/13 da área de Recursos Humanos, esta sede representa 8% dos 19.268 efetivos da Empresa Beta. Sua participação em número de empregados é somente inferior às sedes São Paulo (55%), sua sede central e de Minas Gerais (10%). O restante (27%) está distribuído entre as sedes do Centro-Oeste e Nordeste. Além de abranger a área comercial dos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Sergipe e Bahia, a sede Rio de Janeiro também possui três

---

<sup>2</sup> A empresa não será identificada e receberá o nome fictício de Empresa Beta como garantia do anonimato das informações coletadas.

áreas estratégicas: a de Inteligência Comercial, a de Engenharia e Rede e a de Controle de Negócios. (RH Empresa Beta, 2013) <sup>3</sup>.

Na sede Rio de Janeiro, a pesquisa se ateve aos empregados de nível operacional que compreendem os cargos não gerenciais de assistente, analista, especialista/consultor. A escolha pelos níveis não gerenciais se deu não somente pelo significativo peso na composição do *headcount*<sup>4</sup> da sede (92% do número total de efetivos), como também pelo fato de que, como ressaltado por Flick (2009), o nível operacional pode ser capaz de representar a relevância do fenômeno em estudo em termos de experiências e envolvimento. Tal nível é responsável pela execução das estratégias adotadas pela empresa. Sendo assim, tem sobre si um referencial de variedades de experiências e vivências que representam um campo rico para o estudo sobre o fenômeno, sobretudo, em um momento de profundas mudanças na Empresa Beta.

Esta pesquisa se fundamentará: (a) numa revisão de literatura que levou em consideração a evolução das transformações vivenciadas no mundo do trabalho contemporâneo; (b) na contextualização do trabalho e do perfil do empregado no segmento de telecomunicações, foco desta pesquisa; e (c) na revisão do modelo teórico e estudos empíricos sobre o fenômeno sentido do trabalho tendo como marco teórico a perspectiva dos estudos do *Meaning of Work International Research Team*. (MOW, 1987).

Compartilhando das perspectivas teóricas do MOW (1987) esta pesquisa partirá dos seguintes pressupostos:

- a) O sentido atribuído ao trabalho depende da situação, das preferências e visão do mundo dos indivíduos bem como seu grau de identificação com ele. Desta forma, os indivíduos não constroem sentido somente pelo fato de terem experiências cotidianas com o trabalho, mas também pelo fato de serem influenciados pelas estruturas sociais e pelas condições políticas econômicas, culturais e tecnológicas de uma determinada época;
- b) O conceito de centralidade do trabalho: é um conceito que trata da vida do indivíduo como unidade focal do estudo e da importância do trabalho na vida do indivíduo em um determinado período de tempo.

Tais concepções teóricas são importantes para o esclarecimento e encadeamento dos conceitos referentes às mudanças vivenciadas no mundo do trabalho e sua relação com o fenômeno sentido do trabalho de forma a levar a uma compreensão aproximada da realidade pesquisada.

## 2.1 Suposição

O sentido do trabalho está fortemente relacionado ao quão importante é este trabalho na vida do indivíduo, isto é, a sua centralidade. Trazendo tal afirmação para o contexto de constantes transformações organizacionais vivenciados pelos empregados da Empresa Beta, acredita-se

---

<sup>3</sup> Todas as informações relativas à Empresa Beta não foram citadas nas referências por garantia de sigilo.

<sup>4</sup> Número de pessoas que trabalham em uma equipe ou empresa. Dicionário de RH (2013).

que esta centralidade foi alterada principalmente quando relacionadas às outras dimensões da vida desses empregados.

Muito embora a centralidade do trabalho seja reafirmada nos tempos atuais (MOW,1987; Morin, 2001; Bendassoli, 2007; Antunes, 2009) ela pode não se constituir de uma única forma para todos os indivíduos, pois sua importância depende da situação, do tipo de atividade, das preferências e da visão de mundo de cada um. (MOW, 1987; Bendassoli, 2007). Portanto, pode não se apresentar de forma igual para todos, variando conforme as situações vivenciadas por estes indivíduos. Situações tais que lhes trazem diferentes visões sobre que sentido se atribui ao seu trabalho.

Tais proposições podem ser identificadas nos distintos momentos vivenciados na Empresa Beta. Sejam nas situações de novos posicionamentos de mercado que alteraram sua estrutura organizacional ou mesmo pelas implicações dos sucessivos processos de PDV's aos quais os funcionários foram submetidos.

## **2.2 Objetivos**

### **1.3.1 Final**

Identificar o sentido que os empregados do nível operacional da Empresa Beta do segmento de serviços de telecomunicações atribuem ao seu trabalho.

### **1.3.2 Intermediário**

- a) Demonstrar como são pautadas as relações de trabalho no setor de telecomunicações no Brasil;
- b) Identificar as principais características da Empresa Beta, sua política de gestão de pessoas e o perfil dos empregados de nível operacional;
- c) Levantar os atributos do sentido do trabalho para os empregados da Empresa Beta tendo como base os pressupostos teóricos do modelo MOW (1987).

## **2.3 Relevância do estudo**

Compreender o fenômeno sentido do trabalho como uma demanda contemporânea é admitir a relevância do seu estudo para suporte e sustentação do alinhamento da relação entre indivíduo e organização. Tal estudo pode representar uma via de acesso para que as organizações, ainda que dentro de ambiente laborais singulares, possam encontrar uma base para o comprometimento dos empregados e para a motivação organizacional.

À medida que o indivíduo encontra sentido no que realiza, suas ações para com seu trabalho e para com a organização podem tornar-se mais positivas (Morin, 2001; Ulrich e Ulrich, 2011). Portanto, o estudo sobre o fenômeno sentido do trabalho tornar-se um desafio e uma oportunidade, sobretudo, dentro de um contexto marcado pelo dinamismo como o segmento de telecomunicações.

Desta forma, esta presente pesquisa pôde contribuir ampliando e colaborando a partir de seus resultados no desafio da compreensão sobre que sentido os empregados da Empresa Beta atribuem ao seu trabalho, sobretudo nestes momentos de profundas mudanças. Tais resultados comporão um conjunto de práticas de gestão que estará no Relatório Técnico que será entregue a Empresa Beta. Espera-se que essas práticas auxiliem na melhoria da qualidade do gerenciamento de seus empregados.

Esta pesquisa também contribuiu para ampliar a discussão teórica sobre o fenômeno sentido do trabalho, principalmente no que tange a discussão sobre categorias profissionais. Tal discussão é mais comum em outras áreas do conhecimento como Psicologia e Sociologia. Para tanto, contemplando diferentes perspectivas, esta investigação contribuiu para a discussão também junto à área de Administração no Brasil.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 O Mundo do Trabalho

#### 3.1.1 Uma visão panorâmica sobre o mundo do trabalho contemporâneo

A trajetória do mundo do trabalho contemporâneo é marcada para muitos autores por um incremento produtivo, notadamente impulsionado pelas inovações tecnológicas, informacionais e organizacionais (Beck, 1986; Pochmann, 2001; Bendassoli, 2007; Antunes, 2009; Castells, 2009; Braverman, 2011) evidenciadas sobremaneira no último século. Para discutir a questão, estes autores partem de perspectivas distintas advindas de áreas do conhecimento como a Sociologia, a Economia e a Psicologia Social.

Tais perspectivas tratam o tema mundo do trabalho por caminhos diversos como do desenvolvimento tecnológico e informacional, da organização e relações do trabalho e da representação do trabalho para o indivíduo. Entretanto, há um pressuposto comum entre eles e sobre o qual convergem suas teorias e estudos: o posicionamento sobre o profundo impacto das transformações organizacionais, tecnológicas e informacionais no mundo do trabalho contemporâneo.

Beck (1986, 2011), por exemplo, relata sobre a fluidez das fronteiras entre o tempo dentro e fora do trabalho dados os mecanismos de integração eletrônica e da microeletrônica no ambiente de trabalho. Aspectos esses que Gonçalves (1994) contrapõe, afirmando que o processo tecnológico refletiu numa maior eficiência e competitividade para as empresas.

Ainda a respeito do mundo do trabalho, enquanto Castells (2009) discute sobre a descentralização e mobilidade das empresas e a diversificação das relações de trabalho, Bendassoli (2007), sob a luz da psicologia social, debruça-se sobre o enfraquecimento e a desconstrução do vínculo do indivíduo com o trabalho.

Já Antunes (2009) expõe de forma crítica questões como a precarização do trabalho a partir da intensificação do seu ritmo e da sua extração. Tais proposições são compartilhadas por Braverman (2011) em seu capítulo sobre A Revolução e o Trabalhador quando inclina-se sobre a discussão da relação trabalhador *versus* maquinaria como um dos fatores que levou o trabalhador ao nível de um instrumento no processo produtivo e a partição do trabalho em atividades alienantes e precárias.

Dada a amplitude e complexidade desta discussão é necessário compor um panorama contemporâneo da trajetória das mudanças vivenciadas nos meios de produção e nas relações produtivas e, por conseguinte, no ambiente organizacional. Refletir sobre tais mudanças e suas implicações para o ambiente organizacional e, sobretudo, para o indivíduo é preponderante para sustento e fundamentação desta presente pesquisa.

Sendo assim, esta seção tentou recuperar debates sobre as mudanças no mundo do trabalho sob óticas distintas. Nesta pesquisa optou-se por três áreas do conhecimento: a sociologia, a economia e a psicologia. Acredita-se que quando a discussão sobre um tema complexo como

o mundo do trabalho contemporâneo abre espaço para o diálogo entre abordagens distintas é possível serem obtidas contribuições múltiplas - complementares ou não - que enriquecem e dão densidade ao debate.

Para tanto, como já comentado, esta discussão perpassará pela: (a) visão da Sociologia que compreende o mundo trabalho como um fenômeno social evidenciando suas interações e implicações para o indivíduo; (b) visão da Economia que a partir da sua multidisciplinaridade permite uma compreensão abrangente sobre a organização e as relações do trabalho e; (c) visão da Psicologia Social que compreendendo o indivíduo em sua singularidade, consegue estabelecer importantes relações deste com as mudanças no mundo do trabalho. Ressalta-se que esta discussão não se apresenta de forma exaustiva sobre o tema, mas permite retirar dele pressuposições relevantes para o suporte teórico desta pesquisa.

### 3.1.1.1 A abordagem da Sociologia

Por meio de uma visão sociológica, Braverman (2011) <sup>5</sup> reforça o caráter inteligente e proposital da força de trabalho humana como também a sua adaptabilidade a novas formas de trabalho. Tal fato, segundo o autor, torna possível que novos modos de produção possam ser criados mais rapidamente e a força de trabalho humana mais intensamente explorada.

Ainda sobre o trabalho humano, Braverman (2011) também relata sobre dois movimentos importantes da sociedade moderna: a apropriação desta força de trabalho inteligente pelos meios de produção e a reorganização do trabalho ocorrida de forma singular a partir do século XX. O autor alerta que os reflexos desses movimentos como a simplificação das tarefas e o esvaziamento do conteúdo do trabalho imprimiram alterações na organização do trabalho, na diferenciação das ocupações e na desqualificação da mão-de-obra. E, ressalta também o empenho da gerência científica em aplicar métodos que garantissem o controle e a manutenção dessa estrutura tendo como principal papel o de simplificar tarefas, fragmentar conteúdos e verticalizar as atividades laborais.

Neste contexto Beck (2011) traz a discussão ao nível das grandes mudanças ocorridas principalmente no final do século XX e início do século XXI. E chama de sociedade de risco a sociedade das “incertezas fabricadas” que são reforçadas por rápidas inovações tecnológicas e respostas sociais aceleradas e que criam uma nova paisagem de risco global. Para o autor, vivemos em um mundo interconectado que está se descontrolando. Um mundo fora do controle, por isso o risco.

Quando Beck (1986) relaciona este cenário de risco ao mundo do trabalho estabelece-se um contraponto entre dois momentos distintos: o primeiro no qual o sistema empregatício se assentava até meados da década de 1970 num padrão vitalício de jornada integral, numa padronização do contrato, do local e da jornada de trabalho, isto é, um sistema padronizado de pleno emprego; e o segundo, quando o pleno emprego é suplantado por formas plurais de flexibilização e de subemprego. As organizações, assim, descobrem em meio aos formatos flexíveis, parciais e de subemprego, oportunidades de aumento de produtividade com base no surgimento de novas tecnologias.

---

<sup>5</sup> Ainda que Harry Braverman não tenha sido um sociólogo, sua obra **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX** traz uma abordagem profundamente social sobre o trabalho moderno.

Beck (1986) exemplifica que as empresas começaram a experimentar na Alemanha na década de 1980 a racionalização da jornada de trabalho, a reorganização das tarefas administrativas. Neste sentido, o autor julga que o desenvolvimento da microeletrônica foi de suma importância para implantação destas novas relações de trabalho, que por meio da tecnologia da informação e da eletrônica reduziu ou mesmo eliminou a necessidade de relação direta entre grupos na divisão funcional do trabalho como também anulou a distinção entre o tempo dentro do trabalho e fora do trabalho, o tornando fluído, por isso, inseguro.

Aproximando mais a discussão para arena organizacional, Castells (2009, p. 35) afirma que não somente as mudanças tecnológicas impulsionaram as alterações no ambiente de trabalho, mas também as decisões administrativas, sistemas de relações industriais e os ambientes culturais e institucionais são aspectos que interagem, modificam e se mesclam no ambiente organizacional. O impacto da tecnologia, para o autor, deve ser entendido, portanto, dentro de um sistema social abrangendo todos estes elementos.

Assim, o novo paradigma informacional de trabalho e mão-de-obra evidenciado na contemporaneidade não é um modelo simples, mas uma interação histórica entre transformação tecnológica, política das relações industriais e ação social conflituosa. O trabalhador atuante na rede é o agente necessário à empresa em rede, possibilitada pelas novas tecnologias da informação. (CASTELLS, 2009).

Castells (2009, p. 39) relata que o fim do segundo milênio trouxe acontecimentos importantes como (a) a revolução tecnológica concentrada na tecnologia da informação, (b) a descentralização das empresas, (c) a menor influência dos movimentos dos trabalhadores, (d) a individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho, (e) a incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, geralmente em condições discriminatórias e (f) o aumento da concorrência global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos para acumulação e gestão de capital. Neste contexto, as organizações modernas atuam como disseminadoras de novos modelos de produção e de processo de trabalho e se utilizam de padrões de cerceamento para a implementação e manutenção das estruturas vigentes.

Numa abordagem crítica, Antunes (2009, p.23) discute sobre as importantes mudanças ocorridas na década de 1980. Período esse, caracterizado por grande incremento tecnológico no qual a automação, a robótica e a microeletrônica desenvolveram e alterando as relações de trabalho. Novos processos de trabalho emergem como a flexibilização da produção, pela especialização flexível, por novos padrões de busca de produtividade.

... intensificam-se as formas de extração de trabalho, ampliam-se as terceirizações, metamorfoseiam-se as noções de tempo e de espaço também e tudo isso muda muito o modo como o capital produz as mercadorias, [...]. Uma empresa concentrada pode ser substituída por várias pequenas unidades interligadas em rede, com número muito mais reduzido de trabalhadores e produção bem maior. (ANTUNES, 2009, p.249)

Antunes (2009) também discute sobre a relação organização *versus* indivíduo quando afirma que a trajetória das transformações do mundo do trabalho relaciona-se com as mudanças no processo de produção e de trabalho. Discussão essa também levantada por Braverman (2011) e que Antunes (2009) complementa relatando que tais transformações afetaram a divisão de

trabalho, as relações no interior das organizações e o mercado de trabalho. Este processo complexo entre trabalho e ciência produtiva impõe a necessidade de uma força de trabalho ainda mais complexa, multifuncional.

A abordagem da Sociologia contribui, sobretudo, para tornar clara a ruptura entre dois momentos distintos na trajetória do mundo trabalho ocorridos a partir do século XX (Beck, 1986) no qual o impacto tecnológico evidenciado neste período deve ser entendido abrangendo interações sociais, culturais e institucionais que se mesclam com o ambiente organizacional (CASTELLS, 2009).

O primeiro momento caracterizado por um cenário baseado numa estrutura fortemente vinculada ao plano social e que se traduz num mercado de trabalho regulado por meio do salário e da jornada de trabalho (Beck, 1986). No segundo momento, ocorrem profundas alterações na organização e nas relações de trabalho: fluidez no tempo do trabalho, formas flexíveis de emprego, individualização e intensificação da extração força de trabalho. (BECK, 1986; ANTUNES, 2009).

Desta forma, a leitura sociológica sugere que a configuração atual do mundo do trabalho é concebida dentro de uma visão sócia histórica que articula interações sociais, econômicas e ideológicas ocorridas dentro de períodos históricos distintos. Na contemporaneidade, tal configuração impeliu a organização e as relações de trabalho a um novo patamar mais complexo e sofisticado com profundo impacto para o indivíduo e para sua relação com o trabalho.

### 3.1.1.2 A abordagem da Economia

Na abordagem da Economia, Gonçalves (1994) também relata sobre as profundas mudanças tecnológicas e organizacionais ocorridas na segunda metade do século XX. Para o autor, tais mudanças permitiram alterações das relações na arena internacional e envolveram significativas mudanças no posicionamento de atuação das chamadas empresas transnacionais<sup>6</sup>.

Este modelo de empresa, para Gonçalves (1994), foi fundamental neste contexto, pois além de proporcionar maior incremento tecnológico e informacional, trouxe consigo inovações organizacionais importantes.

Neste processo de transformações tecnológicas e organizacionais as empresas transnacionais têm desempenhado papel absolutamente central. No que se referem às mudanças tecnológicas, as empresas transnacionais controlam o “núcleo duro” do progresso tecnológico mais recente (i.e., os setores que criam e difundem novas tecnologias) com destaque para as indústrias de semicondutores, telecomunicações e computadores. (GONÇALVES, 1994, p.28)

Gonçalves (1994) exemplifica que nos anos de 1980 aproximadamente 24 empresas transnacionais eram responsáveis por 75% da produção mundial de semicondutores; nas

---

<sup>6</sup> São empresas de grande porte que possuem ativos em pelos menos dois países e amplo dinamismo tecnológico. (GONÇALVES, 1994, p.41)



telecomunicações eram 10 empresas responsáveis por 70% das vendas; e na indústria de computadores somente a IBM respondia por 50% da produção do setor. Para o autor, os fatores que justificam a predominância das empresas transnacionais no chamado “núcleo duro” do progresso tecnológico estão na elevada complexidade técnica, nos altos custos da inovação tecnológica, no encurtamento do ciclo de vida dos produtos, na necessidade de grandes volumes de recursos para financiar pesquisa e desenvolvimento e na necessidade de redes mercadológicas sofisticadas a nível mundial.

Ainda segundo Gonçalves (1994) foi um período marcado pela aceleração do processo tecnológico associado ao complexo eletrônico que refletiu num maior incremento eficiência e competitividade, introdução acelerada de novos produtos e serviços e criação de novas oportunidades de mercado. Desta forma, permitiram um maior nível de automação sistêmica integrando as atividades de concepção, produção e gerenciamento.

Gonçalves (1994, p. 27) ratifica que o sistema flexível de fabricação significou a combinação de máquinas operadas por computadores e com sistemas automáticos de manuseio e transporte. Em relação às mudanças organizacionais, o autor relata que o gerenciamento da força de trabalho, fundamentado no *toyotismo*<sup>7</sup>, orientou-se para maior descentralização da tomada de decisão e ampliação da autoridade do trabalhador no posto de trabalho.

Pochmann (2001), por meio de um viés distinto do apresentado por Gonçalves (1994), também relata sobre os avanços nos ambientes tecnológicos e organizacionais. Contudo, discute tal questão a partir das implicações destes avanços na organização do trabalho e nas suas relações. Inicialmente o autor identifica três ondas de inovação tecnológica chamadas de Revolução Tecnológica. Tais ondas surgidas sobremaneira nos dois últimos séculos contaminaram os processos de produção e de trabalho, principalmente dos segmentos mais modernos e dinâmicos. (p.54-57):

- a) A primeira Revolução Tecnológica transcorreu entre 1870 e 1830 e caracterizou-se por um elevado avanço tecnológico impulsionado pela mecanização e pelo transporte a vapor. Tal fato incrementou a produção ao mesmo tempo em que a divisão do trabalho sofre profunda transformação com efeitos na sua estrutura ocupacional e no conteúdo dos postos de trabalho. A substituição do trabalho artesanal pelo mecanizado elevou a produtividade do trabalho. Por outro lado, a subordinação do trabalhador ao ritmo da máquina, tornando-o seu apêndice, degradou o conhecimento necessário ao processo produtivo, ampliando ainda mais a intensificação do trabalho. Assim, a simplificação das tarefas tornou-se cada vez mais possível por meio do processo de mecanização e da nova divisão do trabalho. Para o autor, a partir desta primeira Revolução Tecnológica, responsável pela modernização produtiva, o trabalho torna-se mais subordinado ao ritmo da expansão das atividades produtivas e econômicas;
- b) A segunda Revolução Tecnológica que ocorreu entre o período de 1870 a 1910 foi caracterizada pela expansão do uso da energia elétrica, do telefone e da difusão do motor a combustão, depois a gás e passando ao petróleo. Tais avanços permitiram o surgimento de grandes conglomerados de empresas, principalmente de montadoras de

---

<sup>7</sup> Modelo japonês caracterizado por menores volumes de produção e rápidas mudanças na linha de produção, permitindo alterações nas características dos produtos, assim com baixo nível de estoque e elevado controle de qualidade. Desta forma, este modelo de organização da produção permite flexibilidade e integração, com ciclos de produção mais curtos e maior capacidade de reação às mudanças do mercado. (GONÇALVES, 1994, p.18)

automóveis. Verificaram-se movimentos de concentração e centralização das empresas e reorganização do trabalho, com a instalação generalizada das linhas de produção fordistas<sup>8</sup>. A concentração dos trabalhadores nas grandes empresas associado à experiência dos sindicatos que operavam favoravelmente à formação de um mercado de trabalho mais homogêneo, tornou possível que trabalhadores com distintos níveis de formação passassem a receber remuneração menos diferenciada;

- c) A terceira Revolução Tecnológica ocorrida a partir do final do século XX é caracterizada pelo aprofundamento das descobertas técnicas e científicas, tais como a generalização das inovações no campo da informática, telemática e da microeletrônica e da convergência das tecnologias de comunicação (telefone, televisão e computador). O processo e reorganização do trabalho gera um maior contingente excedente de mão-de-obra, ocupações precárias, apostando na empregabilidade como estratégia de inserção de mão-de-obra. Este excedente é passível de ser utilizado de maneira pontual e descontinuado.

Pochmann (2001) ainda relata que no Brasil, entretanto, a defasagem ao acesso às inovações tecnológicas e à difusão de novas formas de gestão da produção e organização do trabalho, refletiu na ausência de grandes transformações produtivas na década de 1980. As empresas mantiveram-se verticalizadas<sup>9</sup> e com um baixo grau de subcontratação e elevada rotatividade de empregados.

Contudo, a partir de 1990, as empresas tiveram que se adaptar a um novo cenário econômico mais estável realizando investimentos direcionados à absorção de avanços tecnológicos e difundindo o uso de programas de gestão da produção e de reorganização do trabalho com forte influência toyotista por meio de processos de desverticalização da produção e de terceirização de mão-de-obra. Essas medidas resultaram no acentuado enxugamento dos postos de trabalho e de hierarquias funcionais, o que possibilitou a recomposição do perfil dos empregados (faixa etária, sexo, cor e escolaridade), rotinas laborais associadas à ampliação da jornada de trabalho (uso intensivo de horas extras) e elevação do contingente de empregados mais escolarizados e com menor rotatividade. (POCHMANN, 2001).

Ainda segundo Pochmann (2001), o trabalho nos anos pós-1990 no Brasil evidenciou que a incorporação de novos programas de gestão da produção e de organização do trabalho pode ser encontrada em quase todos os segmentos. Porém, os acessos aos novos pacotes tecnológicos continuavam concentrados nas grandes empresas nacionais e transnacionais.

Pochmann (2001) declara que mesmo que as inovações tecnológicas tenham sido incorporadas de forma desigual pelas empresas e que o uso de novo programas de gestão de

---

<sup>8</sup> Método de racionalização da produção baseado no princípio de que uma empresa deve dedicar-se apenas a um produto. Para isso a empresa deveria adotar a verticalização, chegando até dominar as fontes de matéria-prima e os sistemas de transporte de mercadoria. Para diminuir os custos a produção deveria ser em massa e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade do operário. O trabalho deveria ser altamente especializado, cada operário realizando determinada tarefa. E para a produtividade ser boa, o operário deveria ser bem remunerado e não ter uma jornada de trabalho muito prolongada. (SANDRONI, 1994, p.144)

<sup>9</sup> Quando uma empresa atua em mais de um estágio do processo produtivo o que frequentemente ocorre pelo processo de fusão de várias empresas que atuam em estágios diferentes. O mais abrangente tipo de verticalização é o da empresa que faz desde o processamento da matéria-prima, até o acabamento final do produto. (SANDRONI, 1994, p.370).

mão-de-obra tenha sido transformado num elemento adicional de redução de custos, houve avanços no que tange as relações de trabalho procedidas nos acordos/convenções coletivas. Contudo, verifica-se, segundo o autor, a natureza desses acordos/convenções são cada vez mais realizados no âmbito da empresa em conformidade com arranjos locais.

A contribuição da abordagem econômica para esta pesquisa se dá a partir de dois pontos importantes para a discussão sobre mundo do trabalho quando:

a) relaciona os avanços tecnológico e informacional à entrada das empresas chamadas transnacionais. Tais empresas além de serem responsáveis pela criação e difusão de novas tecnologias, também trouxeram a reboque inovações organizacionais importantes como a maior descentralização de decisões e ampliação da autoridade do trabalhador no posto de trabalho (GONÇALVES, 1994);

b) complementa a discussão do item anterior apresentando outra faceta da dinâmica econômica no mundo do trabalho quando referencia os profundos impactos na organização e na relação de trabalho relatando sobre a desqualificação e precarização da mão-de-obra e a transferência para o trabalhador da sua própria empregabilidade. (POCHMANN, 2001).

É relevante também a leitura desta abordagem sobre a experiência brasileira no que tange as mudanças nas relações de trabalho tais como processo de terceirização, enxugamento de mão-de-obra, alteração na demografia do trabalho e extensão da carga horária laboral. Assim, as abordagens desses autores traduzem a configuração do mundo do trabalho contemporâneo por meio das transformações estruturais vivenciadas notadamente a partir do final do século XX. Tal período foi marcado por avanços tecnológicos e informacionais, inovações organizacionais, mudança na arena internacional com a presença maciça das transnacionais e, sobretudo, por profundas implicações para a organização do trabalho e suas relações.

### 3.1.1.3 A abordagem da Psicologia Social

Em contraponto as demais contextualizações aqui apresentadas, a abordagem da psicologia social de Borges e Yamamoto (2004) relata a dificuldade em descrever o mundo do trabalho face à sua complexidade. Os autores declaram que mesmo que se detenham a várias interpretações sobre o mundo do trabalho, elas são, ainda assim, limitadas.

Borges e Yamamoto (2004, p.25) afirmam também que quando uma forma de exercer o trabalho tenta eliminar a intencionalidade humana ou as suas características cognitivas, está tentando descaracterizar o próprio trabalho em sua característica central. Esta é a compreensão dos autores a respeito das análises críticas sobre a forma de planejar e organizar o trabalho.

Outra proposição de Borges e Yamamoto (2004) é de que o trabalho e a forma de pensar sobre ele segue as condições sócio históricas de cada indivíduo. Tal pensamento se coaduna com um dos pressupostos apresentados nesta pesquisa no qual se diz que o sentido atribuído ao trabalho depende da situação, das preferências e visão do mundo dos indivíduos bem como seu grau de identificação com ele. (MOW, 1987; MORIN, 2001, 2004; BENDASSOLLI, 2007).

Para Borges e Yamamoto (2004), portanto, a forma de ver e pensar o trabalho depende do acesso a que cada um tem a tecnologia, aos recursos naturais, ao domínio do saber fazer, da sua posição da estrutura social, da forma como executa suas tarefas, do controle que tem sobre seu trabalho e das ideias e da cultura de seu tempo. Borges e Yamamoto (2004, p.27) entendem que a forma como indivíduo executa e pensa o trabalho varia em muitos aspectos que podem ser organizados sistematicamente em cinco dimensões:

- a) Dimensão concreta – refere-se à tecnologia e às condições materiais e/ou ambientais sob as quais se realiza o trabalho;
- b) Dimensão gerencial – refere-se sobre a forma que o trabalho é gerido (planejar, organizar, dirigir e controlar);
- c) Dimensão socioeconômica – abrange a articulação entre o modo de realizar o trabalho e as estruturas sociais, econômicas e políticas do ambiente no qual o indivíduo se insere. Neste contexto estão o nível econômico, os conflitos distributivos, a oferta de emprego, a força de trabalho e outros aspectos sócios demográficos;
- d) Dimensões ideológicas – consiste no discurso elaborado sobre o trabalho no nível coletivo e societal justificando o entrelaçamento das demais dimensões;
- e) Dimensão simbólica – abrange os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

Para Borges e Yamamoto (2004) estas são as dimensões que compõem o mundo do trabalho e como se imbricam uma na outra, permitem demonstrar as várias facetas e fenômenos vinculados ao mundo do trabalho. Os autores ainda ratificam que seja qual for o momento histórico sob o qual se focaliza o debate sobre o mundo do trabalho, estas dimensões estarão lá. E, possivelmente, uma mais realçada do que a outra, dependendo do período histórico sobre o qual se discute esta trajetória.

Complementando esta discussão, Bendassolli (2007) analisa a trajetória do mundo do trabalho sob a perspectiva do indivíduo evidenciando a forma como este se relaciona com as mudanças vivenciadas no mundo do trabalho. Neste contexto, o autor identifica que a forma como o indivíduo compreende o trabalho nem sempre foi igual ao longo da tradição ocidental. Para Bendassolli (2007, p.22-24), três momentos ajudam a explicar sua situação na atualidade:

- a) No primeiro, que vai da Antiguidade, Idade Média até Renascimento, o trabalho estava sempre à margem em relação a valores sociais considerados centrais, como o cultivo da razão, a busca da salvação ou a construção estético-artística da vida;
- b) No segundo momento, caracterizado pela fase da sociedade industrial, o trabalho foi considerado como referencial importante para a definição da identidade do indivíduo. Neste contexto, o sentido e o valor do trabalho são redefinidos em cinco dimensões que juntas moldaram os principais valores políticos, sociais, culturais e psicológicos durante a vigência da sociedade industrial nos dois últimos séculos. A primeira, na qual o trabalho no mundo moderno passou a ser regulado por princípios econômicos; a segunda, como princípio moral, formador de caráter; a terceira, como alvo de inserções ideológicas a fim de domesticar e controlar os trabalhadores; a quarta como atividade construtora do ser e da subjetividade; e quinta, como contrato social no qual a sociedade ancora seus distintos papéis sociais;

- c) Já no terceiro momento, chamado pelo autor de pós-modernidade<sup>10</sup>, há um desmonte das cinco dimensões referenciadas no período da sociedade industrial. O trabalho é então criticado como única fonte de valor econômico, como formador do caráter, como ideologia; como atividade privilegiada na oferta de significação do ser e, finalmente a dimensão contratual no qual é questionado com base em novas formas de subjetivação que estão além da ideia da centralidade do trabalho.

Esta descrição de Bendassolli (2007) está intimamente relacionada à discussão de Borges e Yamamoto (2004) sobre as dimensões do mundo do trabalho. As formas de pensar e ver o trabalho pelo indivíduo foram sendo modificadas ao longo da história da sociedade refletindo o contexto social, econômico e ideológico de cada época e, nesta discussão, periodizada pelo autor da Antiguidade até as sociedades pós-modernas.

Bendassolli (2007) ainda afirma que mesmo que o trabalho ainda seja, na atualidade, uma das principais vias de acesso à renda e de organização de rotinas sociais e individuais, já não representa para os indivíduos suas antigas características identificadas, sobretudo na fase da sociedade industrial, quando era considerado medular para o indivíduo.

O debate apresentado pelos autores sobre o mundo do trabalho por meio da abordagem psicológica sugeriu um profundo e singular olhar sobre o indivíduo. Os autores apontaram duas proposições importantes que ajudarão a suportar a presente pesquisa e sobre as quais se fundamentarão o marco teórico escolhido.

A primeira refere-se à transversalidade da relação trabalho, indivíduo e organização. Tal relação toma formas distintas conforme o contexto de cada época. Desta forma, as dimensões do mundo do trabalho apontadas por Borges e Yamamoto (2004) elucidam e complementam os aspectos que permeiam a trajetória do mundo do trabalho tais quais apresentados também por Bendassolli (2007).

A segunda proposição parte do pensamento de Bendassolli (2007) sobre as implicações para a centralidade do trabalho. Para o autor o caráter do trabalho como principal referencial na vida do indivíduo foi alterado face às profundas mudanças vivenciadas no mundo do trabalho. Sendo assim, a visão de mundo do indivíduo e a sua forma de ver e pensar o trabalho influenciam na sua centralidade.

A fim de condensar o conteúdo apresentado e auxiliar na compreensão desta discussão, o Quadro 1 oferece uma síntese das reflexões dos diferentes autores até aqui apresentados.

---

<sup>10</sup> O autor utiliza o termo pós-modernidade periodizando os fatos ocorridos nas sociedades pós-modernas, surgidas a partir da segunda metade do século XX. Tal período é referenciado pelo autor como desmonte das configurações anteriores fundamentadas nas sociedades industriais datadas entre o século XIX e parte do século XX. A pós-modernidade significa, então, um desmonte as dimensões centrais do trabalho. A reflexão aponta para a desconexão entre o trabalho e as descrições que, por meio dele, o indivíduo dá de si mesmo. Portanto, para o autor, o pensamento pós-moderno desqualificou as características passadas do trabalho e cria um novo repertório de valores para classificá-lo. (BENDASSOLLI, 2007, p. 139-140)

**Quadro 1 – Síntese sobre a trajetória do mundo do trabalho contemporâneo**

Visão	Autor	Abordagem	Reflexões apresentadas
Sociologia	Beck (1986)	A sociedade das incertezas	Implicações da inovação tecnológica na descaracterização do tempo dentro e fora do trabalho e nas formas de trabalho.
	Castells (2009)	A revolução tecnológica	Descentralização e mobilidade das empresas e diversificação das relações de trabalho.
	Antunes (2008)	A relação organização <i>versus</i> indivíduo	As inovações tecnológicas modificando o sistema produtivo e as relações de trabalho
	Braverman (2011)	A força de trabalho humana	A utilização da força de trabalho humana e sua relação com os meios de produção
Economia	Gonçalves (1994)	A revolução tecnológica e as empresas transnacionais	As empresas transnacionais como fomentadores da inovação tecnológica e da alteração da organização do trabalho
	Pochmann (2001)	As ondas de inovação e a organização do trabalho	A revolução tecnológica e os reflexos no processo de produção e na organização trabalho
Psicologia	Borges e Yamamoto (2004)	As dimensões do mundo do trabalho	A singularidade do indivíduo em sua forma de ver e pensar o trabalho.
	Bendassolli (2007)	As representações do trabalho	O significado do trabalho para o indivíduo ao longo da história

Fonte: Elaborado pela autora

O balanço da discussão apresentada nesta seção sugeriu que no contexto do mundo do trabalho, as sucessivas transformações na forma de produzir e reproduzir a sociedade se traduzem em profundas mudanças na organização do trabalho e nas suas relações. Assim, o trabalho como foi conhecido no início do século XX nas suas formas padronizadas de emprego (Beck, 1986; Bendassolli, 2007) é substituído por novos referenciais.

Estes novos referenciais podem ser apresentados pelas (a) novas formas plurais de flexibilização e de subemprego (Beck, 1986), (b) pela transferência para o trabalhador da responsabilidade sobre a sua empregabilidade (Pochmann, 2001) e (c) pela desconstrução do vínculo entre o trabalho e a identidade do indivíduo (Bendassolli, 2007) na qual se desfazem as referências antigas de alta centralidade do trabalho.

Segundo Bendassolli (2007) estes novos referenciais ainda disseminaram a teoria do enfraquecimento do trabalho que se tornou um lugar comum no ambiente corporativo tanto quanto na cultura de massa em geral. Tal teoria se traduziu no enfraquecimento da relação moderna entre identidade do indivíduo e o trabalho que ele realiza, ou seja, a desconstrução do vínculo entre trabalho e identidade. Sob este discurso, o sentido do trabalho teria mudado nas últimas décadas.

Para Bendassolli (2007) uma dessas mudanças seria a diminuição progressiva da importância do trabalho na definição da identidade do indivíduo. Bendassolli (2007) diz ainda que, diante

do seu enfraquecimento, o trabalho passa a funcionar por meio de forças que estão fora do controle do indivíduo, tais como oscilações do mercado, saúde financeira e competitividade global e local das empresas, crescimento econômico dos setores e a dinâmica dos fluxos de capitais globais. Este pensamento se coaduna com os dizeres de Beck (1986) quando o autor relata sobre as “incertezas fabricadas” sobre as quais fogem conceitos como controle e quantificação das situações.

Espera-se que este breve panorama tenha auxiliado na reflexão sobre as implicações ocorridas no mundo do trabalho contemporâneo, sobretudo no que tange a reorganização do trabalho e, por conseguinte, nas alterações das relações de trabalho para o indivíduo. Complementando a discussão, a seção seguinte tentou aprofundar um pouco mais esta discussão, dando enfoque às configurações sob as quais o mundo do trabalho precisou se moldar numa tentativa de se adaptar aos novos contextos sociais, políticos, econômicos, culturais do mundo contemporâneo. Tais configurações podem ser expressas nas articulações dos formatos, da temporalidade e das relações de trabalho.

### **3.1.2 As articulações do mundo do trabalho contemporâneo**

Como já discutido anteriormente, as inovações tecnológicas, informacionais e organizacionais ocorridas notadamente a partir do século XX impeliram a reorganização do trabalho permitindo assim alterações no contrato, no tempo e no local de trabalho. Tal movimento foi também importante para o surgimento de novos formatos de trabalho e para modificação das relações de trabalho no ambiente organizacional.

Este ambiente complexo compõe-se, então, de singularidades inerentes às mudanças do mundo do trabalho contemporâneo. Tais singularidades podem ser traduzidas nas articulações que foram criadas no intuito de suportar e manter esta nova estrutura laboral.

Esta seção teve por intento revisitar a discussão sobre como essas articulações deram suporte a reorganização do trabalho frente às novas configurações sociais, tecnológicas, econômicas e organizacionais do mundo contemporâneo. E, como declara Antunes (2009), é uma tentativa de adequação aos novos padrões na busca de produtividade, por novas formas de produção à lógica do mercado.

Para tanto, optou-se, nesta pesquisa, por um recorte dessas articulações em três elementos: a) formato de trabalho no qual o debate gira em torno dos formatos flexíveis; b) na temporalidade do trabalho no qual se discute o aspecto fluídico do tempo; e, c) na relação de trabalho, refletindo sobre seus contratos, legislação e demografia. Acredita-se que tal recorte além de complementar a discussão da seção anterior, proporciona a amplitude necessária para a compreensão do tema e corrobora para o seu aprofundamento.

#### **3.1.2.1 Flexibilizando o formato, o tempo e as relações de trabalho**

O estudo de Lee, McCann e Messenger (2009) da Organização Internacional do Trabalho (OIT) oferece uma descrição mais detalhada sobre a reorganização do trabalho quando relata sobre as novas formas flexíveis de trabalho.

Lee, McCann e Messenger (2009) relatam que além dos modelos mais tradicionais de trabalho em turnos, trabalho noturno e trabalho em fins de semana, outros tipos de arranjos “flexíveis” da duração do trabalho semelhantes aos adotados nos países industrializados – embora com adaptações nacionais específicas – pareciam estar surgindo em muitos países em desenvolvimento e em transição.

Para Lee, McCann e Messenger (2009), notadamente a partir do final do século XX, um dos esquemas mais comumente observados de duração “flexível” do trabalho é o de “horas médias” ou de “compensação de horas” (caracterizado, às vezes, como horas “anualizadas”, quando permite média das horas de trabalho ao longo de um ano inteiro), o qual possibilita variações nas jornadas de trabalho por períodos de diversas semanas.

Este método permite às empresas, segundo Lee, McCann e Messenger (2009), aumentar a jornada durante períodos em que o volume de trabalho é elevado, compensando esse aumento com redução da jornada em épocas de menor volume de trabalho. Contudo, ainda que esses tipos de composição não parecessem muito difundidos nos países em desenvolvimento e em transição, esquemas de horas médias estavam adquirindo importância crescente em alguns países, tais como Brasil, China, Hungria e República Tcheca notadamente a partir da década de 1980.

Tal esquema obteve apoio considerável tanto do empresariado brasileiro quanto dos sindicatos, segundo Lee, McCann e Messenger (2009). Os autores inferem que talvez porque a modulação das jornadas de trabalho, como forma de adequação às demandas do mercado, era usualmente combinada com uma redução da extensão média da jornada semanal – prática semelhante à adotada em países com a Alemanha. Tais composições, no entanto, pareciam mais comuns no setor manufatureiro do que no de serviços.

Complementando a discussão sobre a temporalidade do mundo do trabalho contemporâneo Sennett (2012, p. 63) relata que tais arranjos também são chamados por “flexitempo” e que se caracterizam numa nova organização do tempo no local de trabalho. O autor compara este modelo ao dia de trabalho como um mosaico de pessoas trabalhando em horários diferentes, mais individualizados, imagem distinta da monótona organização do trabalho do século XIX.

Sennett (2012) ainda descreve que na nova dimensão do tempo nesta moderna estrutura institucional, as empresas tornaram-se mais planas e flexíveis e que, ao invés de organizações do tipo piramidais, são delineadas como estruturas em rede. Assim, o autor ratifica que sendo em rede, promoções e demissões tendem a basear-se em regras nítidas, fixas e as tarefas de trabalho não são claramente definidas. Tal fato permite também que a rede redefina constantemente sua estrutura, pois ela é flexível e adaptável.

É um mundo novo caracterizado, segundo Sennett (2012), pela flexibilidade e pelo fluxo de curto prazo. Neste cenário, as empresas se dividem, se fundem e empregos surgem e desaparecem. Sennett (2012) chama este conceito de *reinvenção descontínua das instituições*. Segundo esta teoria o primeiro sentido de tempo observado no século XIX era um tempo mutante, mas contínuo.

Este sentido de tempo contínuo, segundo Sennett (2012), foi suplantado por um novo modelo: a mudança flexível que contrasta com o tempo do trabalho contínuo, busca reinventar de modo irrevogável as instituições para que o presente se torne descontínuo com o passado. Cabe aqui, segundo o autor, a crença de que na prática administrativa moderna as redes



elásticas são relevantes para este novo modelo flexível, na medida em que são mais abertas à reinvenção do que as hierarquias piramidais.

Fazendo aqui uma analogia ao “desmonte” falado por Bendassolli (2007) no qual o autor fala de um profundo momento de ruptura nos padrões do mundo do trabalho, Antunes (2009), no tocante a reorganização do trabalho, afirma que o trabalho estável torna-se quase virtual. Vivencia-se a erosão do trabalho contratado e regulamentado do século XX e assiste-se a sua substituição pelas terceirizações, por diferentes modos de flexibilização e pelas formas de trabalho *part time*.

Outro elemento na reorganização do trabalho contemporânea refere-se à complexa demografia da força de trabalho que está se tornando cada vez mais diversificada em relação à etnia, classe social, gênero, orientação sexual, idade, religião e nacionalidade (Ulrich e Ulrich, 2011). Para os autores tal complexidade traz diversidade de mão-de-obra para o ambiente organizacional e concluem que as organizações possuem um grande desafio no sentido fazer bom uso dessas diferenças em forças de trabalho cada vez mais diversas. Ulrich e Ulrich (2011) citam o caso da chamada Geração Y (nascidos entre 1981 e 1999) que avança para a força de trabalho e seus valores como autoestima, interesse pessoal e lazer entram em conflito com as gerações anteriores.

Antunes (2009) faz uma crítica austera à reorganização do trabalho contemporâneo no que tange às múltiplas transversalidades do trabalho em termo de gênero, geração e etnia. Para o autor, o aumento significativo do contingente feminino a nível mundial tem sido absorvido de preferência pelo trabalho *part time*, muitas vezes em situações precarizadas e com remuneração menor do que o auferido ao trabalho masculino.

Antunes (2009) relata também sobre o contínuo contingente de imigrantes que proporciona grande incremento no trabalho informal citando os *chicanos*<sup>11</sup> nos EUA, os imigrantes do leste europeu, os *dekasseguis*<sup>12</sup> no Japão e os bolivianos no Brasil. Outrossim, o autor ressalta sobre a explosão da periferia parisiense no outono de 2005 como forma de exemplificar as implicações da nova demografia do trabalho.

Face às novas formas de organização do trabalho, Morin (2001) salienta que os indivíduos percebem as implicações destas mudanças na forma como compreendem seu trabalho e as empresas em que atuam. Para Silva e Sachuk (2011) as transformações na força de trabalho na contemporaneidade repercutem sobremaneira na subjetividade do trabalhador, que por sua vez tem o trabalho como uma forma de incluí-lo na hierarquia social. Estes autores inferem que o trabalho contemporâneo é resultado de uma série de modificações ao longo dos anos que afetaram as formas como as pessoas compreendiam os modelos instaurados nas organizações.

E, apropriando essa discussão às elucidações de Bravermann (2011, p.58):

A moeda de trabalho tem o seu averso: [o capitalista] ao comprar a força de trabalho que pode fazer muito ele está ao mesmo tempo

---

<sup>11</sup> Diz-se do norte-americano de ascendência mexicana. (Wikipédia, 2013)

<sup>12</sup> Tem como significado literário “trabalhando fora de casa” designando qualquer pessoa que deixa sua terra natal para trabalhar temporariamente em outra região ou país. (Wikipédia, 2013)

comprando uma qualidade e quantidade indeterminada. O que ele compra é infinito em *potencial*, mas limitado em sua *concretização* pelos estados subjetivos dos trabalhadores, por sua história passada, por suas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como as condições próprias da empresa e condições técnicas do seu trabalho. O trabalho [...] será afetado por esse e por muitos outros fatores, inclusive a organização do processo e as formas de supervisão dele, no caso de existirem.

Ainda sobre análise das mudanças no mundo do trabalho e suas implicações para o indivíduo, as proposições de Contreras (2010) tornam-se oportunas em sintetizar e elucidar a discussão travada até este momento nesta revisão teórica. A autora cita três principais debates a cerca da discussão das mudanças no mundo do trabalho:

- a) A tese sobre o fim do trabalho – o argumento central é que na atualidade em virtude dos avanços da tecnologia nos meios produtivos, o trabalho humano está sendo paulatinamente substituído por máquinas inteligentes;
- b) A ideia da perda da centralidade do trabalho – uma fragmentação na visão de mundo do trabalhador na qual já não concebem o trabalho como central em suas vidas. Contudo, o trabalho não está totalmente desarticulado das demais esferas da vida;
- c) Permanência da centralidade do trabalho, mas com transformações - o trabalho segue sendo um fator central na constituição da identidade do indivíduo, mas que se encontra em um processo de profunda transformação, o que impacta na visão do indivíduo em relação ao trabalho.

Para Contreras (2010) as mudanças no mundo do trabalho são inegáveis, mas a interpretação sobre este contexto e suas implicações para o indivíduo varia e difere segundo o espaço laboral e geográfico que este indivíduo ocupa. Depende, portanto, da organização e das relações de trabalho estabelecidas no ambiente laboral em que este indivíduo se insere.

Assistem-se, pois, a transformações estruturais na forma de organizar e gerir o trabalho. Novos tipos de organizações, novas formas de trabalho surgem assim como o emprego na sua forma tradicional de contrato, assalariamento e jornadas fixas desaparece. Também se pressupõe que a compreensão deste contexto não deva ser desvinculada da realidade sócio histórica vivenciada. São novos tempos, novos cenários que exigem do trabalhador um posicionamento diferenciado (Morin, 2001; Bendassoli, 2007; Antunes, 2009; Castells, 2009; Cavalheiro, 2010) e um desempenho mais eficiente diante dos novos e complexos cenários do mundo do trabalho.

Dentro deste contexto está o segmento de serviços de telecomunicações no Brasil que se caracteriza por frequentes mudanças tanto para as organizações que nele se inserem quanto para seus empregados. Numa tentativa de se compreender a dinâmica deste segmento foram levantados estudos que abordaram as principais mudanças ocorridas na organização e nas relações de trabalho no setor de telecomunicações com um todo. Desta forma, procurou-se enfatizar o período pós- privatização até os dias de hoje.

## 3.2 O Trabalho no Setor de Telecomunicações no Brasil

Ao iniciar a discussão sobre o trabalho no setor de telecomunicações, Mocelin (2010) alerta que os estudos voltados para análise desse setor travam debates em duas correntes distintas: as abordagens generalistas (Uchima, 2005) e as abordagens contextualistas (Prochnik *et al.*, 2006; Mocelin, 2010).

Segundo Mocelin (2010) a corrente generalista reforça a tese da deterioração das condições de trabalho e do emprego no setor de telecomunicações associando as transformações no setor a um movimento histórico de precarização do trabalho e do emprego. Já a corrente contextualista compreende que cada atividade econômica que compõe o setor<sup>13</sup> teria uma situação em particular. Tal situação em um único caso não poderia determinar as mudanças na condição de emprego e trabalho como sendo definitivamente boas ou más. Os estudos dessa corrente propõe que o setor seja analisado em sua conjuntura atual considerando o desempenho dos segmentos produtivos e a posição desses na estruturação do setor.

Nesta pesquisa, optou-se pela vertente contextualista, por acreditar que seja fundamental a análise conjuntural do setor, na sua formação e atuação como grande empregador no país. Ainda assim, reconhece-se a importância da abordagem generalista, sobretudo no que tange as implicações sobre o emprego no setor de telecomunicações.

Sendo assim, a investigação sobre a conjuntura do setor foi fundamentada pelos estudos das instituições de pesquisa e entidades relacionadas ao setor de telecomunicações. Tais estudos compuseram um referencial robusto e diverso para dar suporte a esta presente pesquisa. Para melhor compreensão deste ambiente dinâmico, será apresentada a seguir uma síntese da organização do trabalho e das suas relações no segmento de telecomunicações assim como também se tentou traçar um perfil descritivo sobre o trabalhador que nele atua.

### 3.2.1 A organização do trabalho no setor de telecomunicações

A trajetória do mundo do trabalho é marcada, como já discutida nas seções anteriores por importantes mudanças impulsionadas pelas inovações tecnológicas, informacionais e organizacionais que implicaram sobremaneira nas relações e na organização do trabalho bem como no ambiente organizacional. Tais transformações determinam, em maior ou menor grau, o aumento da produtividade, as formas flexíveis de emprego e alterações na relação do indivíduo com o trabalho. Marcado fortemente por tal contexto está o segmento de telecomunicações que, no Brasil, passou por profundas alterações em sua configuração, especialmente após o processo de privatização.

Estudos do DIEESE (2009) relatam que o ano de 1962 marcou a adoção do Código Brasileiro de Telecomunicações que tratava de aspectos referentes à competência do Estado, da regulação do setor, da exploração dos serviços de telecomunicações de longa distância com a criação da empresa estatal Embratel. Em 1972 foram tomadas medidas para nacionalização e unificação do sistema de telecomunicações brasileiro com a criação da Telebrás – Telecomunicações Brasileiras S.A. – a qual caberia incorporar as empresas privadas de

---

<sup>13</sup> Ver Apêndice C – Descrição do segmento de telecomunicações no Brasil

serviços à medida que as concessões fossem terminando. Com a maior consolidação do setor foi permitindo maiores ganhos de escala e melhor captação de recursos para investimento no setor.

Já na década de 1980<sup>14</sup> este modelo não se mostrou mais aderente. De um lado a intensa transformação tecnológica do setor que exigia das operadoras maior agilidade no atendimento a serviços cada vez mais sofisticados e especializados, e de outro, a pouca autonomia da Telebrás resultava na ausência de liberdade em relação às decisões sobre novos investimentos, à gestão de pessoal e à política tarifária. (DIEESE, 2009).

O estudo de Cardoso, Marras e Costa (2007) descreve que neste período imperava uma nova ordem mundial visando produtividade e competitividade nas quais as grandes empresas internacionais presentes no Brasil iniciaram um processo envolvendo ações no modelo produtivo vigente, tais como:

- a) Transferência de mão de obra intensiva por meio da terceirização da produção para empresas locais ou internacionais especializadas em serviços de baixo valor agregado;
- b) Redução do quadro de empregados mantendo aqueles minimamente necessários às operações centrais das competências essenciais das empresas, com subsequente enfraquecimento dos sindicatos;
- c) Pressão na revisão de acordos trabalhistas com vista à flexibilização das condições de trabalho, visando novos paradigmas internacionais;
- d) Transferência para as matrizes do centro as atividades de mão-de-obra qualificada como Pesquisa e Desenvolvimento, *marketing* estratégico, desenvolvimento de produtos, vinculados ao processo de gestão do conhecimento e inovação;
- e) Manter nas filiais remanescentes das periferias as atividades e baixo valor agregado, mão de obra intensiva e semi-qualificada, para itens competitivos em custo, como as áreas de processo, produção, qualidade, implementação, operação e manutenção;
- f) Desenvolvimento pelas matrizes centrais de um forte controle burocrático apoiado pela tecnologia da informação em rede internacional, a fim de obter um rigoroso controle das operações e de custos nas bases locais, otimizando as ações dos empregados com atividade tanto especialistas como generalistas, equiparados na nova referência de competição global.

Já na década de 1990, o setor de telecomunicações no Brasil sofreu profunda reestruturação que estava vinculada à reforma do Estado que estimulou a modernização e abertura da economia do país e assim, possibilitou a entrada de capital estrangeiro por meio de empresas transnacionais. (GONCALVES, 1994; NEVES, 2002; UCHIMA, 2005).

A primeira metade desta década foi marcada também pelo esgotamento do modelo estatal de telecomunicações e as dificuldades de financiamento do setor que endossaram a necessidade de se modificar sua estrutura no Brasil. Neste contexto já se delineava um cenário para a privatização com medidas adotadas para tornar o setor mais atraente para a iniciativa privada, entre elas estão: (a) redefinição da estrutura tarifária do sistema com aumentos expressivos no

---

<sup>14</sup> É importante aqui se contextualizar sobre este período também no cenário internacional. O início da década de 1980 foi um dos períodos de maior mudança no panorama mundial das telecomunicações. Entre os principais acontecimentos: a) em 1984 a ruptura do monopólio nos Estados Unidos da AT&T, a maior empresa de telecomunicações no mundo; b) em 1997 o acordo da OMC para liberalização das telecomunicações em 69 países membros e; c) em 1998 o fim dos monopólios na Europa. (DEL, BONO, 2001)

valor da assinatura mensal; (b) investimentos maciços na infraestrutura do setor; (c) realização de Planos de Demissões Voluntárias (PDV) com o intuito de realizar a redução de trabalhadores das empresas, ao mesmo tempo em que procediam a uma renovação do quadro de empregados e, (d) a aprovação da Lei Geral de Telecomunicações (Lei nº 9.472) que reorientou o papel do Estado no setor que adotou uma ação mais normativa voltada fundamentalmente para a regulação do sistema. (DIEESE, 2009).

A privatização do sistema Telebrás em 1998 foi um marco histórico para o setor. Tal movimento permitiu que áreas de concessão de prestação de serviços fossem leiloadas a empresas de capital privado. O esforço de investimento da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) para a expansão das redes de operação de telefonia priorizando o estabelecimento de metas de universalização das operadoras - nas quais elas só poderiam passar a atuar em outras áreas geográficas em 2002 se cumprissem as metas estabelecidas - foi um fato relevante para a manutenção de um alto nível de emprego no setor: o número de postos de trabalho em 1990 era de 93,1 mil passando para 153,1 em 1998 e chegando aos 200 mil no primeiro semestre de 2001 (NEVES, 2002). Quanto ao aspecto mercadológico as empresas estaduais foram divididas em duas: uma parte operando a telefonia celular e a outra parte, a telefonia fixa. (PROCHNIK *et al.*, 2006).

No fim de 2000, havia cerca de 20 operadoras de telefonia celular em um mercado segmentado em 10 áreas de concessão. E, em 2001, o serviço de telefonia celular foi reorganizado, passando a ser denominado Serviço Móvel Pessoal (SMP). Tal reorganização possibilitou a revisão das autorizações concedidas as operadoras, permitindo mudanças no controle acionário consolidando a presença de grandes grupos internacionais por meio de aquisições e fusões entre empresas. (PROCHNIK *et al.*, 2006).

A liberalização do mercado de telecomunicações foi marco importante no ano de 2002. Tal fato propiciou o aumento de competição entre as empresas, acentuado pelas mudanças tecnológicas, nos produtos e serviços ofertados. Em 2005 ocorre o acirramento deste ambiente competitivo com o surgimento da convergência tecnológica dos serviços de celular, telefone fixo e TV por assinatura. (MOCELIN, 2011).

Atualmente, os principais grupos de telecomunicações no Brasil que atuam em serviços de operação fixa, móvel e de dados são: o Grupo Telefônica, a América Móvil (controlador das empresas Claro, Embratel e Net), a Oi Telecom e a TIM, controlada pela Telecom Itália. (TELECO, 2013).

Esta discussão sobre o segmento de telecomunicações no Brasil apontou para transformações ocorridas desde o esgotamento do modelo estatal até os novos formatos pós-privatização. Tais transformações se moldaram a ordem econômica que imperava naquele período a qual visava aumento de produtividade e competitividade das empresas. A entrada no setor de empresas estrangeiras e a implementação de processos de fusões, aquisições e incorporações trouxeram profundas mudanças à organização do trabalho e às relações de trabalho no setor de telecomunicações.

### 3.2.2 As relações de trabalho no setor de telecomunicações

O processo de privatização das telecomunicações no Brasil trouxe profundas mudanças para o emprego e para a organização do trabalho do setor. A mudança de controle acionário, com a entrada das empresas estrangeiras, trouxe ajuste quantitativo no número de trabalhadores empregados e transformação significativa em termos de gênero, faixa etária, grau de escolaridade e remuneração média. (DIEESE, 2009).

No que tange as relações de trabalho antes da privatização do setor eram assentadas em vínculos empregatícios com relativa estabilidade, em promoções por tempo de serviço, em carreiras prolongadas e em salários significativamente superiores à média do trabalhador brasileiro. As negociações coletivas eram naquele período centralizadas, existindo um acordo coletivo de abrangência nacional que abarcava a maioria das cláusulas e direitos mais relevantes. A data-base da categoria também era unificada e, com raras exceções, dezembro era o mês de referência para a renovação dos acordos. (DIEESE, 2009)

Já no período pós-privatização as relações de trabalho tornaram-se mais vulneráveis e instáveis; a rotatividade ampliou-se; as regras de progressão funcional e a remuneração tornaram-se mais vinculadas ao comportamento da produtividade e ao desempenho individual; os salários reais declinaram; o ritmo do trabalho intensificou-se. Quanto às negociações coletivas tornaram-se mais pulverizadas por conta da fragmentação regional do mercado e da disseminação da terceirização dos serviços. O resultado é uma ampliação significativa da heterogeneidade do setor acompanhada de um aprofundamento da segmentação dos trabalhadores em telecomunicações. (DIEESE, 2009).

Segundo Mocelin (2011) a reestruturação do setor na década de 1990 provocou a redução de empregos no setor. Contudo, tal reestruturação também permitiu a expansão do setor e a formação de um novo mercado de telecomunicações promovendo a retomada da geração de empregos a partir de 2004. Neste período ocorre um novo incremento no número de empregos em telecomunicações: as empresas de telefonia fixa estavam se reestruturando e as de telefonia móvel com forte expansão comercial.

Segundo Uchima (2005) a reestruturação produtiva no Brasil baseou-se muito fortemente nas inovações organizacionais e gerenciais flexibilizadoras, com forte impacto nas relações de trabalho. Entre as inovações organizacionais e gerenciais, relativas à racionalização do trabalho, estão a terceirização e os programas de qualidade total.

A adoção da terceirização pelas empresas consiste, segundo Uchima (2005) em concentrar esforços naquilo que é vantagem competitiva da empresa e transferir o conjunto de atividades para outras empresas, com o objetivo de reduzir custos e simplificar o processo produtivo. Essas mudanças têm gerado alterações na natureza do trabalho e das funções. Os empregados além de responsáveis por múltiplas funções são submetidos a ritmos mais intensos de trabalho. O conceito de polivalência passou a exercer forte influência na pauta dos recursos humanos das empresas.

Ainda a respeito da flexibilização das leis trabalhistas os seguintes movimentos podem ser apontados:

- a) As negociações coletivas sendo descentralizadas e cada operadora estabelecendo junto aos sindicatos as suas cláusulas e direitos (DIEESE, 2009);

- b) A discussão atual sobre a maior flexibilização na contratação de trabalhadores estrangeiros no Brasil (FENATTEL, 2013), uma vez que o controle acionário da maior parte das operadoras é de empresas estrangeiras. (TELECO, 2012);
- c) O retorno ao debate no Senado Federal sobre as terceirizações de mão-de-obra por meio dos Projetos de Lei 4.330/2004 e 87/2010. Tais projetos visam permitir a contratação de terceiros em todos os setores da empresa, inclusive nos de atividade-fim. Também permitem a transformação de todos os trabalhadores por terceirizados e isentam de responsabilidade trabalhista a tomadora do serviço, caso esta não seja cumprida pela terceirizada. (FENATTEL, 2013).

Os estudos do DIEESE (2009) demonstraram que o processo de terceirização foi um dos fatores, assim como a entrada das empresas estrangeiras, que propiciaram aumento do nível de emprego e transformações significativas na sua demografia em termo de gênero, faixa etária, grau de escolaridade e remuneração média. Este estudo também relatou sobre o aumento significativo da participação das mulheres no mercado de trabalho de telecomunicações, sobremaneira após o período da privatização. E em relação à idade observou-se a expressiva ampliação da participação dos trabalhadores mais jovens e a redução dos trabalhadores de idade mais avançada.

Outro fator é que a intensa transformação tecnológica também difundida pelo segmento de telecomunicações exigiu que as operadoras operassem com maior agilidade e tivesse que disponibilizar serviços cada vez mais sofisticados e especializados. (DIEESE, 2009).

O balanço dos estudos sobre o trabalho no setor de telecomunicações até aqui apresentados identificou pontos relevantes para sua compreensão: a mudança na configuração do mercado após sua privatização, a entrada das empresas estrangeiras no país e a existência de um segmento que é inerentemente difusor de novas tecnologias (NEVES, 2002; UCHIMA, 2005).

No que tange às relações de trabalho do setor de telecomunicações no Brasil há dois períodos distintos de profundas mudanças: (a) antes da privatização, no qual os vínculos empregatícios estavam assentados em relativa estabilidade, promoções por tempo de serviço, carreira prolongada e salários superiores à média do trabalhador brasileiro. (b) pós-privatização, no qual as relações se tornaram mais vulneráveis, com o aumento da rotatividade, regras de progressão funcional e a remuneração vinculada ao desempenho individual, os salários reais declinaram e o ritmo do trabalho intensificou-se. (DIEESE, 2009).

Sob a análise de tais contextos, há algumas proposições relevantes: a) o fim de um formato único de trabalho caracterizado pela estabilidade no emprego, carteira assinada, promoção mediante tempo na empresa, estabilidade de direitos e deveres e estruturas sindicais e coletivas fortes (Beck, 1986, 2011; Castell, 1999); b) a mudança na dinâmica do funcionamento do trabalho influenciada por forças alheias ao trabalhador como oscilações do mercado, saúde financeira e competitividade global e local das empresas (Borges e Yamamoto, 2004; Bendassoli, 2007).

Posto isto, foi oportuno indagar sobre quem é o indivíduo que atua no segmento de telecomunicações. Foi importante se obter, além do perfil sócio demográfico, um perfil descritivo deste empregado. Tal suporte teórico propiciou robustez e ajudou a elucidar a questão para esta pesquisa que tem como foco investigar o empregado no segmento de serviços de telecomunicações no Brasil.

### 3.2.3 O empregado de telecomunicações no Brasil

O ambiente empresarial em telecomunicações tem como característica uma dinâmica que, para as empresas deste segmento, é representada pelas mudanças tecnológicas e de mercado contínuas. Já para seus empregados, estas mudanças refletem alterações na sua rotina laboral e no conteúdo do seu trabalho. (MOCELIN, 2010).

Relevante é, então, conhecer a singularidade inerente ao empregado de telecomunicações. Para tanto, esta pesquisa baseou-se nos estudos de Mocelin (2010, 2011)<sup>15</sup> que auxiliaram na tentativa de compor o perfil bem como de permitir a maior nitidez sobre a dinâmica laboral destes empregados. Cabe aqui ressaltar sobre escassez na literatura de estudos que contemplem ou consigam elaborar um conteúdo descritivo sobre o espaço laboral dos empregados de telecomunicações. São mais comumente encontrados estudos analíticos com levantamento de dados e perfis sócio demográficos.

Sendo assim, os estudos de Mocelin (2010, 2011) identificaram alguns elementos que auxiliam a compor, ainda que não por completo dado suas limitações, um perfil descritivo do empregado de telecomunicações e do seu ambiente laboral. Tentou-se, aqui, condensá-los conforme as dimensões abaixo:

*Perfil do empregado* - a mão-de-obra é escolarizada, jovem com idade média de 32 anos e com inserção ampla de mulheres (40% a 50%);

*Mão de obra qualificada* - o segmento de serviços de telecomunicações demanda trabalho qualificado que permite impulsionar operacionalmente este mercado dinâmico, como também mantê-lo e ampliá-lo;

*Recrutamento* - neste segmento busca-se contratar empregados que se enquadrem no ambiente empresarial e que respondam às suas exigências. A preferência é pela contratação de indivíduos jovens e escolarizados, que se ajustem com maior facilidade à dinâmica do ambiente organizacional;

*Condições de emprego*<sup>16</sup> - A maior parte do contrato de trabalho é celetista por tempo indeterminado. Os benefícios oferecidos pelas empresas do segmento, além dos garantidos pela legislação trabalhista parecem ser o grande atrativo para os empregados, que se dispõem a intensificação do trabalho para obtê-los.

*Dinamismo laboral* - o dinamismo do segmento implica que o conteúdo do trabalho seja o mesmo por pouco espaço de tempo. Novidade e a agilidade caracterizam o trabalho deste segmento;

*Foco em resultado* - a) os empregados devem ajustar-se às frequentes mudanças para fornecer suporte comercial, estratégico e operacional à atividade; b) as empresas implantam campanhas de desenvolvimento, implementação e comercialização de novos produtos e serviços gerando um ambiente de agitação que se estabiliza com a superação das metas; c) existem picos de trabalho simultâneos às mudanças das campanhas que atingem todas as

<sup>15</sup> Tais estudos tiveram como foco três operadoras do segmento de serviços de telecomunicações.

<sup>16</sup> Desconsiderou-se para fins de pesquisa o segmento de *Call Center*.



áreas; d) novas campanhas exige-se mais do empregado a fim de solucionar problemas na implementação de novos serviços e produtos; e) acabando uma campanha, o ambiente laboral é estabilizado até que a próxima surja.

Este esboço dos trabalhos de Mocelin (2010, 2011) sugeriu que face à configuração do segmento de serviços de telecomunicações e as constantes mudanças que caracterizam este mercado, os empregados vivenciem um ambiente laboral permeado por um dinamismo singular. Tal dinamismo os impelem a uma adequação frequente a demanda laboral na obtenção dos resultados esperados. Somado a isso a especificidade deste segmento marcado por constantes mudanças em suas estruturas internas e externas.

E, se as organizações e suas configurações estão em constante mudança, o indivíduo se vê forçado a se adaptar a elas, o que pode alterar a forma como vê e pensa o trabalho como também a sua relação com a organização (Borges e Yamamoto, 2004; Soares e Vieira, 2009). Assim, compreender qual sentido os empregados atribuem ao seu trabalho, passa a ser uma demanda contemporânea para os empregados e um desafio para as organizações. (BIANCHI, 2013).

### 3.3 O Sentido do Trabalho

#### 3.3.1 Sentido e significado

Antes de se levantar a discussão sobre o sentido do trabalho, torna-se necessário elucidar sobre os conceitos entre significado e sentido que são usualmente aplicados nos estudos sobre o fenômeno<sup>17</sup>. Tal questão é com frequência debatida entre os pesquisadores. E, na tentativa de elucidar este debate condensou-se, ainda que de forma não exaustiva, alguns desses recentes discursos travados pelos autores que investigam o fenômeno sentido do trabalho:

- ✓ Martins (2009, p. 51) afirma que o termo sentido se caracteriza por múltiplas acepções. No âmbito administrativo de investigação o termo sentido é analisado como significado e como propósito. No âmbito psicológico é também significado e propósito como percebido individualmente. No sociológico, sentido é significado, uma associação mental coletivamente estabelecida. E no plano filosófico, sentido pode ter acepção de essência como também de direção;
- ✓ Tolfó *et al.*,(2011) compreendem os termos de forma distintas. Para as autoras significado refere-se a uma construção elaborada coletivamente em determinado contexto histórico, econômico e social. Já o termo sentido consiste em uma produção individual que depende da compreensão individual dos significados coletivos das experiências cotidianas;
- ✓ Bendassoli (2007) relata que é relevante enfatizar que o significado de um ato é determinado pelas interações sociais que ocorrem dentro de vários grupos a que pertencem os indivíduos e não por categorias pré-determinadas. Bendassoli e Godim

---

<sup>17</sup> Ver Drenth (1991) para um aprofundamento da discussão.

(2013) <sup>18</sup> também alertam que os estudos sobre a relação entre esses dois conceitos normalmente têm se detido na questão do significado como produção coletiva ou no sentido como produção individual. Para os autores, as duas posições apresentam limites por não considerarem as interações possíveis entre sentido e significado.

- ✓ Cavaleiro (2010) declara que entre os estudiosos do fenômeno na psicologia não há consenso a respeito da utilização dos termos sentido e significado. Para a autora, a categoria sentido, quando associada ao fenômeno do trabalho, pode ser entendida como sinônimo do conceito de significado ou como conceitos que se complementam.

O discurso travado entre os autores sugere que este tipo de debate ainda permanece e que a distinção entre os termos significado e sentido parecem estar muito relacionadas ao seu campo de estudo. Sendo mais comum, segundo Tolfo e Piccinni (2007) os termos serem tratados como sinônimo, especialmente nos trabalhos e pesquisas acadêmicas.

Ratifica-se que esta pesquisa compartilha da contribuição da Psicologia quando associa o termo sentido a complementariedade de significado e o compreende como um construto<sup>19</sup> que é determinado pelas experiências cotidianas dos indivíduos e que também sofre influência do meio no qual estes indivíduos atuam. Os estudos do Grupo MOW (1987), marco teórico da pesquisa que aqui se apresenta, compartilham também desta abordagem. Isto posto, opta-se pelo termo sentido para conduzi-la.

É também oportuno ampliar a discussão sobre o construto sentido. Morin (2008) relata que a palavra “*meaning*” possui duas raízes: uma do latim *sensos* que é a faculdade de conhecer e de julgar. Significa também a ideia representada por uma experiência; outra do alemão *sumo* que significa direção ou orientação. Em psicologia refere-se à experiência de coerência, coesão e equilíbrio.

Andrade *et. at.*, (2012) aprofundam um pouco mais a discussão sobre o termo sentido. As autoras fazem uso do conceito da racionalidade que é a capacidade de julgar, de ponderar, de estabelecer relações lógicas e pratica o bom senso. Partem do pressuposto de que o sentido atribuído ao trabalho pode estar relacionado a uma *racionalidade substantiva* calcada no direcionamento para auto realização, satisfação, julgamento ético, autonomia e bem-estar coletivo ou na *racionalidade instrumental* que está calcada na utilidade, na busca do êxito econômico e do poder.

Tendo essas reflexões em mente, cabe agora elucidar sobre o construto sentido quando associado ao ato de trabalhar. A seção seguinte, além de discutir o sentido do trabalho, argumenta sobre a relevância do estudo deste fenômeno enquanto demanda contemporânea para as organizações e, sobretudo, para o indivíduo.

---

<sup>18</sup> Artigo a ser publicado em dezembro/13 pela Universidad del Rosario, na Colômbia.

<sup>19</sup> Construto designa, em ciência, um conceito teórico não observável. Exemplos de construtos são personalidade, amor, medo. Tais conceitos são usados na linguagem comum, mas para se tornarem um construto científico necessitam de uma definição clara e de um embasamento empírico . Wikipédia (2013)

### 3.3.2 O que é Sentido do Trabalho

No Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho, Costa (2013, p. 375) conceitua sentido do trabalho como:

Uma representação individual e/ou coletiva do ato de trabalhar desenvolvida por meio de um processo de percepção e reprodução do sentido, onde se apreciam as situações vivenciadas no ambiente de trabalho e a representatividade destas para o trabalhador. Esta representação elaborada individual e/ou coletiva é influenciada por diversas situações cotidianas compostas de elementos organizacionais, políticos, econômicas, culturais e sociais, individuais e coletivos.

Costa (2013) ainda afirma que o sentido do trabalho se apresenta como um tema transversal para diversas ciências que se propõe a analisá-lo. Os estudos sobre o fenômeno sentido do trabalho já foram realizados por diversas áreas, sobretudo na Sociologia (Antunes, 2009) e Psicologia (Gill, 1999; Morin, 2001, 2004; Bendassolli, 2007). Por meio da sociologia contextualizam a evolução do conceito de trabalho na humanidade, suas transformações e reflexos para a sociedade. Na psicologia (Cavalheiro, 2010), priorizam a compreensão da subjetividade diante das mudanças nos contextos laborais.

Para Gill (1999) a psicologia social e a sociologia enfatizam sobre a privação psicológica que ocorre quando necessidades relevantes inerentes ao trabalho não são adequadamente atendidas e afirma que para maior parte dos indivíduos nas sociedades industriais avançadas, essas necessidades psicológicas podem ser somente atendidas através do trabalho remunerado. Muitas dessas necessidades psicológicas que as sociedades anteriores satisfaziam por meio da estrutura social, como família, rituais religiosos, já foi assumida pela instituição do trabalho remunerado.

O interesse pelo fenômeno sentido do trabalho é acentuado após os anos de 1980. No período anterior a esta década o sistema empregatício era baseado num padrão vitalício de jornada integral, numa padronização do contrato, do local e da jornada de trabalho, isto é, um sistema padronizado de pleno emprego (Beck, 1986; Castell, 1999) e o trabalho era considerado um referencial importante e central para a definição da identidade do indivíduo (Bendassolli, 2007).

No período pós-1980, o mundo vivenciou profundas mudanças como as transformações tecnológicas e produtivas com grandes implicações para o mundo do trabalho. É a partir deste momento que os estudos sobre o sentido do trabalho ganham fôlego. Para Bianchi (2013) a cada época em virtude das mudanças que acontecem nas diversas variáveis do cenário competitivo, as relações entre os empregados e as organizações passam por transformações importantes.

Portanto, o fenômeno sentido do trabalho passa a ser uma demanda e um desafio do mundo contemporâneo com implicações diretas para as organizações e seus empregados. Para elucidar tal afirmação, em seu discurso no 10º Congresso Mundial de Gestão de Recursos Humanos, Morin (2004) alerta que embora o movimento frenético de mudanças em termos de gestão organizacional tenha sido abrandado durante os últimos anos, muitos modismo gerenciais ainda trazem uma série de prejuízos para as condições de trabalho.

Para Morin (2004, p. 2), “tal fato associado ao fenômeno da globalização por meio dos seus processos de *outsourcing*<sup>20</sup>, *offshoring*<sup>21</sup> e ‘*todos-os-outros-ings*’ aumenta a complexidade do problema do trabalho”. No entanto, a autora entende que eles também criam muitas oportunidades para mudar a mentalidade e restaurar o significado do trabalho, pois vivemos num mundo conectado onde partilhamos problema e soluções.

O trabalho pode servir como um tônico para a identidade pessoal na medida em que ajuda a aumentar a autoestima. Quando uma pessoa realiza um trabalho significativo, ela realmente desenvolve um senso de identidade, valor e dignidade [...] ela tem oportunidade de se tornar quem ela é e de contribuir para a melhoria da sua comunidade. O trabalho torna-se um problema quando o indivíduo não consegue se relacionar com ele desta forma. (MORIN, 2004, p.3)

Ainda na discussão sobre o trabalho significativo Ulrich e Ulrich (2011), em seu estudo sobre o comportamento humano no trabalho, afirmam ser relevante que as organizações ajudem aos empregados a encontrarem sentido em seu trabalho. Para os autores, quando os empregados encontram sentido, encontram também propósitos mais amplos nas organizações como criar valor para clientes, acionistas e sociedade.

Para Ulrich e Ulrich (2011) o trabalho significativo resolve problemas reais, contribui com benefícios reais. Os empregados que encontram sentido em seu trabalho são mais satisfeitos, mais envolvidos e, desta forma, mais produtivos. Eles trabalham mais, são mais dedicados e têm mais paixão e criatividade. Aprendem a se adaptar e estão mais conectados às necessidades do consumidor.

Há, segundo Ulrich e Ulrich (2011, p. 48) sete crises atuais nas organizações e que a construção do sentido na vida do profissional pode ser explorada nestas sete categorias, de forma que os líderes ajudem aos empregados a criar organizações significativas com resultados pessoais e organizacionais positivos. São elas:

- 1) Declínio mental e da felicidade no qual são identificadas taxas crescentes de depressão, ansiedade e vício e que resulta em custo elevado e perda de produtividade;
- 2) Redução de estoques de recursos naturais e erosão da confiança em grandes instituições;
- 3) Maior complexidade do trabalho, no qual a tecnologia, globalização e demografia (gênero, etnia) criam ambientes de trabalho mais complexos;
- 4) Número cada vez maior de pessoas que vivem em estado de isolamento social, erosão de bairros e grupos sociais;
- 5) Grande parte dos empregados se sente desconectada da sua empresa, resultando em menor satisfação dos clientes e menor produtividade;
- 6) A falta de comprometimento de longo prazo com pessoas e coisas leva ao abandono, e não à aprendizagem;

---

<sup>20</sup> É o uso estratégico de recursos externos para a realização de atividades tradicionalmente realizadas pelos recursos e equipes internos. Também conhecido como terceirização. Wikipédia (2013).

<sup>21</sup> Ocorre quando uma empresa pega uma das suas instalações industriais em uma determinada localidade e a transfere para outra localidade, onde produzirá exatamente o mesmo produto, exatamente da mesma maneira, só que custos de mão-de-obra, tributário e de produção menores. Wikipédia (2013).

7) Paradigma de ganhar ou perder impedem soluções em que todos ganhem.

Compartilhando de tais proposições, Morin (2004) relaciona também três fatores para que o trabalho tenha sentido:

- ✓ Deveria ser agradável para quem o realiza, correspondendo aos seus campos de interesse, utilizando suas habilidades, estimulando seu potencial;
- ✓ Deveria possibilitar o empregado no uso de suas habilidades e julgamentos, demonstrar as resoluções de problemas criativamente e ter uma voz que considere as decisões que o envolvam;
- ✓ Deveria ser realizado em um ambiente que estimule o desenvolvimento de relações interpessoais positivas.

Quando Morin (2004) e Ulrich e Ulrich (2011) expõem suas reflexões sobre um trabalho com sentido e suas implicações para as organizações e seus empregados, suas proposições estão permeadas por construtos como motivação e comprometimento. Em síntese, à medida que o indivíduo encontra sentido no que realiza, suas ações para com seu trabalho e para com a organização podem tornar-se mais positivas, isto é, mais comprometidas.

E, para Morin (2009) a motivação é um processo psicofisiológico que dificilmente se pode observar diretamente. Por outro lado, podem-se analisar seus efeitos nas atitudes e no comportamento do indivíduo no trabalho.

Ainda segundo Morin (2009), uma das possíveis aplicações da psicologia da motivação no mundo do trabalho está na organização do trabalho. A organização tem por guia modificar os comportamentos de tal forma que os empregados sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às tarefas que executa, à organização em que atua e a si próprio. Para a autora, o comprometimento com o trabalho constitui o principal indicador de uma organização eficaz.

Bianchi (2013, p.46) esclarece que sentido do trabalho e comprometimento são construtos distintos que em alguns momentos podem se relacionar. Para a autora, sentido do trabalho se refere a valores, atributos e expectativa que induzem a ação e o comprometimento é uma atitude que leva à ação. O sentido do trabalho pode mudar para o indivíduo e o comprometimento pode mudar a relação entre indivíduo e organização.

Sendo assim, o sentido atribuído ao trabalho é base para comprometimento dos empregados como também para a motivação organizacional. Tal argumento sugere que motivação e comprometimento estão imbricados no construto sentido do trabalho. (MORIN, 2001; BIANCHI, 2013).

Para Bendassolli (2007) o sentido do trabalho pode estar associado não somente à sobrevivência e obtenção de *status*, como também ao oferecimento de rotinas, organização do tempo e estabelecimento de relacionamentos, pode sofrer alterações no seu valor e na forma como é referenciado em relação a outras atividades da vida do indivíduo. E, desta forma, ter comprometido seu nível de motivação e engajamento com seu trabalho.

A compreensão do debate sobre o fenômeno sentido do trabalho como demanda contemporânea para o indivíduo e para as organizações (Morin, 2001, 2004; Bendassolli, 2007; Bianchi, 2013) ratifica a relevância do estudo deste fenômeno no âmbito

organizacional. Neste contexto, esta pesquisa se ocupa de investigar o fenômeno sentido do trabalho dentro do espaço organizacional priorizando uma categoria profissional: a do empregado de telecomunicações no Brasil.

Também é oportuno esclarecer que, embora não seja o enfoque desta pesquisa, o estudo sobre o fenômeno sentido do trabalho:

- a) Investiga também outros ambientes que não somente relacionados a uma categoria profissional, tais como o estudo sobre trabalho e não-trabalho (Brook and Brook, (1989), o estudo com estudantes do ensino médio (Dale, *et al.*, 2006), o estudo com pessoas com deficiência (Lima, *et al.*, 2013) e o estudo sobre as gerações X e Y (Teixeira, *et al.*, 2013);
- b) Não exclui as abordagens sobre a precarização do trabalho (Antunes, 2009, 2011; Soares e Vieira, 2009) e o sofrimento para o indivíduo (Cavalheiro, 2010). Tais estudos identificam aspectos de precarização inerentes ao mundo do trabalho contemporâneo e sobre seus efeitos, muitas vezes negativos, na construção e na produção dos sentidos para os indivíduos.

Na próxima subseção foram elencados alguns estudos que possuem como foco a investigação das categorias profissionais. Desta forma, espera-se que se amplie a compreensão do sentido que o indivíduo atribui ao seu trabalho em contextos, realidades sociais e laborais distintas.

### 3.3.3 Sentido do trabalho para o empregado

Interpretar, na contemporaneidade, o sentido do trabalho é compreender como os indivíduos relacionam o mundo do trabalho e seu trabalho com suas próprias compreensões de mundo. Diante das mudanças vivenciadas no mundo do trabalho e, por conseguinte no ambiente organizacional, tal fato se torna um desafio para as organizações.

Benevides e Spessoto (2009) alertam que a alteração no sentido do trabalho pode afetar também o resultado das organizações. Pensamento este corroborado pelas colocações de Soares e Vieira, (2009) no qual afirmam que face as constantes mudanças vivenciadas no ambiente laboral, o indivíduo se vê forçado a se adaptar alterando seus sentimentos e expressões sobre sua relação com a organização e seu trabalho.

Para Tolfo e Bahry (2007) ainda que se afirme a centralidade do trabalho, considerando-o como central na vida do indivíduo, não se pode negar as transformações na organização e nas relações de trabalho têm implicações profundas sobre sua subjetividade e, portanto refletirem-se no sentido que eles atribuem ao seu trabalho.

Diante disso, os estudos referentes ao sentido do trabalho têm como um de seus focos de investigação as categorias profissionais. Tais análises têm como escopo a compreensão ou a identificação dos sentidos que os empregados atribuem ao seu trabalho.

A importância do resultado desses estudos reside, entre outros aspectos, no fato de representar uma via para que as organizações, ainda que dentro de ambientes laborais singulares, possam ter neles uma base para o comprometimento dos empregados e para a motivação organizacional. Para Morin (2001) a importância da investigação sobre os sentidos atribuídos

ao trabalho pelos empregados está na oportunidade que as organizações têm de, mesmo em face as singularidade dos ambientes laborais, reorganizar o trabalho de forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas.

Com intuito de refletir sobre tais proposições, foram elencados alguns estudos, nacionais e internacionais para elucidar esta discussão. Ainda que por percursos teórico-metodológicos distintos, tais estudos tratam do fenômeno sentido do trabalho no âmbito das categorias profissionais. São delineados conforme as especificidades e realidade de cada campo de estudo e, sendo assim, os resultados destes estudos sugerem atribuições de sentidos que se vinculam de alguma forma a realidade pesquisada.

O estudo de Basini e Hurley (1994) foi aplicado em uma empresa do segmento de alta tecnologia situada na Irlanda. O estudo priorizou empregados de três níveis hierárquicos distintos: a alta gerência, a média-gerência e os níveis não gerenciais. Este estudo foi fundamentado nos estudos do MOW (1987). Os resultados mostram um alto nível de centralidade e identificação com o trabalho compartilhado por membros dos três níveis hierárquicos. Um achado que está em desacordo com outros estudos anteriores é a identificação de claros efeitos hierárquicos para a maior parte dos empregados. Neste estudo os empregados das hierarquias mais baixas se percebem menos como subordinados e mais como co-trabalhadores das esferas hierárquicas mais altas.

Os estudos de Morin (2008) realizados no Canadá, também baseados nas perspectivas do MOW (1987), sobre sentido do trabalho, saúde mental e comprometimento organizacional correlacionam características do trabalho como propósito social, retidão moral, aprendizado e desenvolvimento de oportunidades, autonomia, reconhecimento e boas relações interpessoais e infere que estas características estão positivamente correlacionadas ao sentido do trabalho. E que este influencia positivamente o bem-estar e o comprometimento organizacional e negativamente através de sofrimento psicológico.

O estudo de Kuchinke *et al* (2010) analisou a relação entre o sentido do trabalho e estresse no trabalho para gerentes de nível médio de três países: Estados Unidos, Brasil e Coréia. No estudo se destaca a centralidade do trabalho. Um importante achado foi que a família está como elemento de maior importância em relação ao trabalho e o lazer está em terceiro plano, atrás da família e trabalho. Tal orientação de preferência coincide também com os achados dos estudos do MOW (1987). De um modo geral, considerando a diferença em cada país e dos grupos investigados, o estudo indicou que os indivíduos em que o sentido do trabalho tem alto nível, incorrem em um custo maior em relação ao estresse no trabalho, dado que maior o sentido, maior o engajamento com as tarefas laborais.

Em seu estudo sobre as mulheres purépechas<sup>22</sup> em Tijuana no México, Contreras (2010) investiga o sentido do trabalho dentro de um contexto marcado por mudanças: mulheres saem de suas tribos e se dispõem a trabalhar nos ambientes singulares das maquiladoras. Apesar de todo o contexto de mudanças na realidade laboral, a autora identifica que para estas mulheres o trabalho obtém novas representações, tais como: acesso ao mercado de trabalho, acesso aos bens de consumo e a um sistema de emprego. Entre os achados do estudo estão a possibilidade de aprendizado, de uso das habilidades pessoais - já que em sua tribos estas mulheres costuravam e bordavam - e o valor econômico atribuído ao trabalho.

---

<sup>22</sup> Os purépechas são um povo indígena que habita o estado de Michoacán, no México. (Wikipédia, 2013)

Baseado nos pressupostos do MOW e de Morin, o estudo de Tolfo e Bahry (2007) investigou profissionais do Banco do Brasil participantes de um programa de capacitação de mestrado e doutorado. Constatou-se que é significativa a ideia de trabalho como satisfação e realização pessoal tendo a centralidade do trabalho reafirmado com um alto grau de importância na vida desses indivíduos neste momento de suas vidas. Outro achado é que as condições vivenciadas pelos profissionais, de trabalhadores de emprego estável e condições diferenciadas podem influenciar a visão positiva que os mesmos têm sobre o trabalho.

Para Alberton e Piccinini (2009), suas pesquisas com empregados de agências publicitárias em Porto Alegre (RS), revelaram que o trabalho que tem sentido permite o uso das capacidades individuais e recompensa o empregado. Achados como a importância da interpessoalidade e o reconhecimento das competências foram relacionados também a fatores como prazer em trabalhar, o uso da criatividade e do aprendizado.

Já os estudos de Ono e Binder (2010) com profissionais de TI em São Paulo inferem que o trabalho é considerado essencial, mas não como elemento central na vida destes indivíduos. Foram identificados como características principais de um trabalho com sentido aquele que permita aprendizado, identificação, utilização das competências, remuneração adequada e atividades não rotineiras que gerem satisfação de entrega e que contribua para a sociedade.

Os trabalhos de Bendassolli e Andrade (2011) com profissionais da indústria criativa identificam dois aspectos principais em seus achados: a) alta centralidade da qual supõem que o trabalho para estes profissionais demande um alto nível de comprometimento afetivo dado seu cunho vocacional. O comprometimento é primeiramente consigo e não com a organização; b) a possibilidade de desenvolvimento e aprendizagem assim como a utilidade social do trabalho tem grande importância para estes profissionais. Outros achados refere-se à possibilidade de expressar-se e de identificação como também foi verificada uma menor média comparativa no que tange a ética. Os autores questionam, se a ética estariam perdendo entre os atributos que caracterizam o trabalho com sentido e também se o próprio trabalho nas indústria criativa esteja se aproximando da imagem de atividade alienada.

O estudo recente de Prates e Silva (2013) com operários de uma indústria de componentes eletrônicos em Porto Alegre (RS) identificou entre os achados a elevada centralidade em relação ao trabalho, a oportunidade de capacitação e desenvolvimento das competências. A remuneração é vista como fator negativo, o que se acredita ser em virtude dos baixos salários pagos pela empresa.

Outro estudo recente e inédito em Administração é o de Silva e Mafra (2013) com profissionais do sexo em quatro cidades do interior de Minas Gerais. Entre os achados da pesquisa estão: a) a importância dos espaços sociais (família, sociedade) com influência sobre o espaço social do trabalho, o que sugere uma inter-relação entre esses diferentes espaços; b) remuneração superior que possibilita sua sobrevivência e da família; c) criação de laços afetivos e proporciona diversão entre as colegas de trabalho e os clientes; d) sentido negativo refere-se ao abuso de álcool, drogas e cigarros e a violência física e maus tratos. Este estudo de Silva e Mafra (2013) tem como diferencial o pressuposto sobre o conceito trabalho: de que para ser considerado trabalho deve ser moralmente aceito (Morin, 2001). Para as autoras, a dimensão do trabalho pode acolher também outras vertentes.

O sentido atribuído ao trabalho varia de acordo com as distintas situações vivenciadas, sejam elas individuais, culturais, sociais ou históricas. (MOW, 1987; Morin, 2001; Bendassoli e



Andrade, 2011). Corroborando com tal argumento, o Quadro 2 apresenta uma síntese dos estudos levantados por categorias profissionais bem como os achados resultantes de tais estudos.

**Quadro 2 – Estudos empíricos sobre sentido do trabalho em categorias profissionais**

<b>Origem</b>	<b>Autor</b>	<b>Categoria</b>	<b>Região</b>	<b>Achados</b>
<b>Internacionais</b>	Basini e Hurley (1994)	Profissionais de TI	Irlanda	Elevada centralidade e identificação com o trabalho Reconhecimento Autonomia
	Morin (2008)	Profissionais da saúde	Canadá	Propósito social Aprendizado Reconhecimento Interpessoalidade
	Kuchinke <i>et al.</i> (2010)	Gerentes de nível médio	EUA, Brasil e Coréia	Família como central Níveis altos de engajamento Meio laboral estressante
	Contreras (2010)	Operárias das maquiladoras	México	Remuneração Oportunidade e aprendizado Uso das habilidades pessoais
<b>Origem</b>	<b>Autor</b>	<b>Categoria</b>	<b>Região</b>	<b>Achados</b>
<b>Nacionais</b>	Tolfo e Bahry (2007)	Profissionais bancários públicos	Brasil	Elevada centralidade Satisfação e realização pessoal
	Alberton e Piccinini (2009)	Profissionais de publicidade	Porto Alegre	Interpessoalidade Uso das habilidades pessoais Criatividade e inovação Reconhecimento/recompensa
	Ono e Binder (2010)	Profissionais de TI	São Paulo	Família como central Cunho vocacional Uso das habilidades pessoais Meio laboral estressante Interpessoalidade Variedade de tarefas
	Bendassoli e Andrade (2011)	Profissionais da indústria criativa	São Paulo	Elevada centralidade Cunho vocacional Comprometimento afetivo Aprendizado/desenvolvimento Expressividade/identidade Baixa relação com a ética
	Prates e Silva (2013)	Operários da indústria eletrônica	Porto Alegre	Elevada centralidade Capacitação e desenvolvimento de competências Remuneração/insatisfação
	Silva e Mafra (2013)	Profissionais do sexo	Minas Gerais	Espaço social Remuneração Criação de laços afetivos Diversão/Sofrimento Sustento familiar

Fonte: Elaborado pela autora

Partindo do pressuposto de que o sentido do trabalho sofre alterações de acordo com os contextos sócio histórico e individuais vivenciados, as reflexões sobre a sua investigação sugerem implicações relevantes. Para Cavalheiro (2010), muitas vezes o trabalho está associado a conotações positivas, com capacidade de transformação, de uso de habilidades, de contribuição social, mas também pode ser identificado como negativo, relativo a sofrimento e

tortura (na origem da palavra *tripalium*), ou de neutralidade, com características instrumentais de relações entre meios e fins.

Bendassolli (2007, p. 196) complementa relatando que o sentido dado ao trabalho vai depender da situação do tipo de atividade, das preferências e visão do mundo bem como do seu grau de identificação com ele. Este caráter dinâmico e multifacetado do fenômeno sentido do trabalho é para Bendassolli (2007) o principal legado deixado pelos estudos do Grupo MOW (1987) na tentativa de investigar tal fenômeno.

O Grupo MOW (1987) tentou sistematizar o processo de investigação sobre o sentido do trabalho por meio de um profundo estudo empírico que se tornou referência para vários estudos posteriores (Morin, 2001; Kuchinke *et al.*, 2010). O estudo do MOW é a base teórico-metodológica sobre a qual se fundamentou esta presente pesquisa.

### 3.3.4 A investigação do fenômeno sentido do trabalho

Dentro de uma abordagem epistemológica, os estudos do MOW (1987) assumem a perspectiva comportamental. Tal perspectiva é caracterizada, segundo Nascimento e Oliveira (2013) por seu caráter descritivo e pragmático. A maioria dos estudos que seguem esta linha, segundo os autores, busca analisar como as investigações sobre sentido do trabalho podem auxiliar os modelos e políticas de gestão, bem como a organização do trabalho, de modo a dotá-lo de sentido para os empregados.

Bianchi (2013) analisando modelos de investigação sobre sentido do trabalho afirma que os modelos do MOW (1987) e de Morin (2001), no que tange a busca de um foco, tendem a manter o equilíbrio entre o indivíduo e a organização. A autora argumenta que talvez isto ocorra como uma tentativa de buscar maior alinhamento entre esta relação.

Bianchi (2013) também explica que alguns modelos, a exemplo do MOW, por serem modelos pautados em dimensões, vêm sendo utilizado em sua totalidade ou de forma parcial pelos pesquisadores que o priorizam. Cabe ressaltar que, ainda que o modelo MOW seja fundamentado numa base empírica de cunho quantitativo, tem suportado amplamente estudos tanto quantitativos (Kuchinke *et al.*, 2010) quanto qualitativos (Morin, 2001).

O projeto denominado de *Meaning of Working Internacional Research* (MOW) é um dos estudos empíricos mais amplos sobre o fenômeno sentido do trabalho. Foi elaborado em 1987 por uma equipe de cientistas sociais que se utilizou de um modelo *heurístico*<sup>23</sup> de pesquisa buscando definir e operacionalizar o que se compreende por sentido do trabalho. Esta pesquisa, por meio de *survey*, envolveu coleta de dados em oito países: Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, EUA e Iugoslávia. Foram 14.700 dados fornecidos sobre sentido do trabalho o que representou o esforço de catorze equipes durante o período de 1978 a 1984. O tipo de corte escolhido para a pesquisa foi o transversal e não longitudinal em virtude do custo e em termos práticos de operacionalização. (MOW, 1987, p.12).

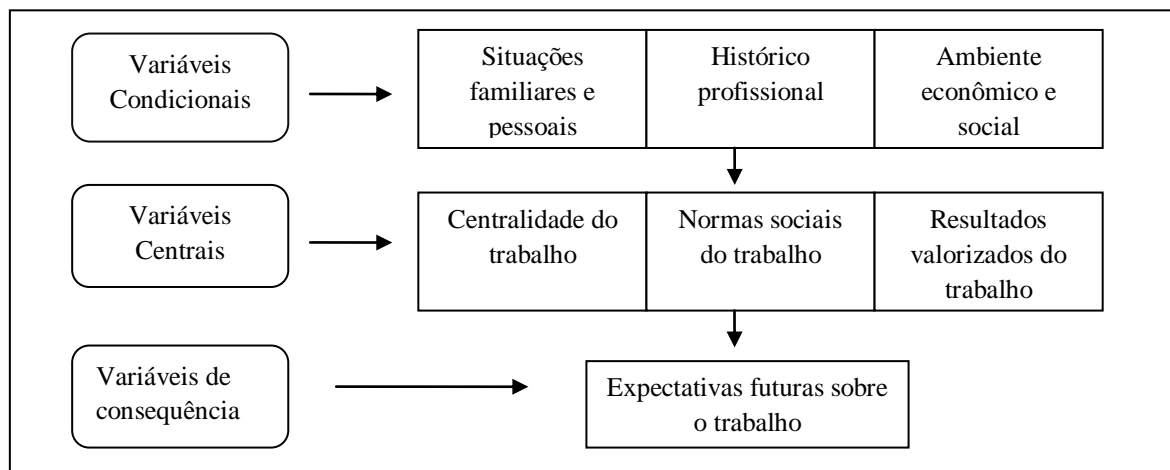
---

<sup>23</sup> É um método ou processo criado com o objetivo de encontrar soluções a um problema. É um procedimento simplificador (embora não simplista) que, em face de questões difíceis envolve a substituição destas por outras de resolução mais fácil a fim de encontrar respostas viáveis, ainda que imperfeitas. (Wikipédia, 2013).

O modelo se propôs mensurar padrões do sentido do trabalho no nível do indivíduo em grupos alvos caracterizados pela força de trabalho dessas nações industrializadas. O tipo de pesquisa transnacional foi o de descentralização coletiva, no qual pesquisadores de vários países participaram do desenvolvimento, análise e implementação do projeto. Foi realizado também revisão de literatura em vários países para assegurar as concepções dos pesquisadores sobre os pressupostos da pesquisa. (MOW, 1987).

A opção por um modelo de natureza heurística refletiu a incapacidade de se ter, naquele período de pesquisa, uma posição teórica aceitável ou uma teoria articulada sobre sentido do trabalho que tivesse validade, que incluísse as perspectivas multivariadas e que produzisse implicações claras sobre o tema. A escolha por este tipo de modelo foi baseada na concepção de que o sentido do trabalho é determinado por escolhas e experiências dos indivíduos, dentro de um contexto organizacional e ambiental no qual trabalham e vivem (MOW, 1987, p. 15).

O modelo heurístico foi sistematizado por meio de um conjunto de variáveis que foram escolhidas e operacionalizadas conforme demonstrado na Figura 1.



Fonte: Adaptado MOW (1987, p. 16).

**Figura 1 – Simplificação gráfica do modelo heurístico do MOW (1987)**

A investigação do sentido do trabalho neste modelo heurístico foi realizada e fundamentada a partir de três dimensões consideradas nas variáveis centrais:

- ✓ Centralidade do trabalho – refere-se à importância do trabalho na vida do indivíduo em um dado momento de sua história pessoal. Tenta mensurar o grau absoluto e relativo do trabalho;
- ✓ Normas sociais de trabalho - diz respeito às expectativas do indivíduo sobre direitos e deveres em relação ao trabalho. É uma alusão ao contrato psicológico do trabalho;
- ✓ Resultados valorizados do trabalho – referem-se às finalidades que as atividades representam para o indivíduo. Abrangem o conjunto de resultados básicos que os indivíduos buscam no trabalho.

As variáveis condicionais e de consequência do modelo auxiliaram a fundamentar o contexto sócio histórico dos indivíduos com o levantamento de dados tais como suas categorias

ocupacionais, gênero, faixa etária, nacionalidade, grau de instrução como também sobre as expectativas futuras em relação ao trabalho.

Os estudos do MOW (1987, p.2-3) também foram suportados por uma revisão de literatura que perpassou pelos seguintes temas:

- a) O significado histórico e filosófico do trabalho numa análise conceitual e histórica sobre o termo trabalho;
- b) O significado individual do trabalho numa tentativa de compreender o trabalho para indivíduos distintos e em diferentes contextos (ocupacional, nacionalidade);
- c) O sentido do trabalho como um elemento que implica em mudanças sociais e organizacionais. Daqui se parte um dos pressupostos do estudo do MOW quando obtiveram indícios de que o indivíduo não somente atribui sentido ao trabalho a partir de suas experiências com o trabalho e com as condições de trabalho. Para os pesquisadores, o indivíduo também utiliza o sentido do trabalho para gerar mudanças sociais e organizacionais;
- d) A importância do sentido do trabalho como tema de interesse de pesquisa. Neste levantamento os pesquisadores do MOW argumentam sobre o cenário de profundas mudanças no século XX e suas implicações sentido que o indivíduo atribuía ao trabalho.

É necessário também esclarecer sobre o contexto sócio histórico sob o qual foram constituídos os estudos do MOW. Tais estudos foram aplicados em nações ocidentais industrializadas e dentro de um período que compreendeu o final da década de 1970 e a primeira metade da década de 1980.

Os pesquisadores do MOW levantaram algumas proposições relativas às profundas mudanças vivenciadas no mundo ocidental naquele período. Tal levantamento ratificou a relevância do estudo quando afirmam que o sentido do trabalho não é unicamente uma consequência das influências da história contemporânea, mas também uma via de interpretação dessas influências. (MOW, 1987, p.11)

O Quadro 3 além de elencar as principais proposições sobre o contexto sócio histórico no qual os pesquisadores do MOW (1987) fundamentaram seus estudos, as relaciona às reflexões dos autores referenciados na revisão de literatura desta presente pesquisa.

### Quadro 3 – Contexto sócio histórico – MOW (1987)

Principais proposições dos estudos do MOW (1987)	É parte da reflexão de...
Processos de globalização caracterizados pelo considerável incremento de transferência de capital e aumento de desemprego estrutural	Beck (1986), Gonçalves (1994), Castells (2009), Antunes (2009).
Mudança de patamar das condições de emprego com o fim das condições pleno-emprego	Beck (1986), Bendassoli (2007)
Alteração na demografia do trabalho com a acentuada entrada da mulher no mercado de trabalho, permanência no mercado de trabalho dos aposentados e aumento da expectativa de vida.	Antunes (2009), Ulrich e Ulrich (2011).

Fonte: Elaborado pela autora

Para o MOW (1987) o sentido do trabalho é um componente da realidade social construída e reproduzida cujas interações pessoais e sociais influenciam as ações do indivíduo num dado momento histórico. A educação na infância e na adolescência é importante no estabelecimento da relação com o trabalho e na significação do que é trabalho. Tem efeito durável na personalidade do indivíduo, mas se adaptam às diferentes fases da vida. O sentido do trabalho influencia as formas de atividade laboral, a flexibilidade e a produtividade dos empregados, pois afeta as crenças sobre o que é legítimo e o que se pode tolerar do trabalho.

Este é então um dos principais pressupostos do estudo de MOW: de que os sentidos do trabalho dependem da situação, das preferências e visão do mundo dos indivíduos bem como seu grau de identificação com ele. Para eles, os indivíduos não só constroem significados somente pelo fato de terem experiências cotidianas com o trabalho, mas também pelo fato de serem influenciados pelas estruturas sociais e pelas condições políticas econômicas, culturais e tecnológicas de uma determinada época. (MOW, 1987).

#### 3.3.4.1 O modelo MOW (1987)

Nesta subseção tentou-se demonstrar, ainda que de forma sintética e condensada, os principais conteúdos apresentados no modelo heurístico do MOW (1987). Desta forma foi descrita a operacionalização do estudo como também discutidas as variáveis que deram suporte ao modelo.

##### 3.3.4.1.1 Os construtos do Modelo

Em sua estrutura, o modelo inclui três principais construtos sobre sentido do trabalho: a centralidade do trabalho, as normas sociais e os resultados valorizados do trabalho. Na operacionalização da pesquisa estes construtos foram incluídos nas variáveis centrais do modelo heurístico. MOW (1987).

O modelo sugere também uma relação conceitual entre as variáveis centrais com outros construtos teóricos e práticos como o contexto sócio histórico do indivíduo (variáveis condicionais) e suas expectativas sobre seu trabalho (variáveis de consequência). (MOW, 1987).

Os pesquisadores do MOW (1987) também demonstraram que as concepções sobre sentido do trabalho estão relacionadas teórica e empiricamente. Na relação teórica a expectativa do estudo era de que as normas sociais e a centralidade do trabalho poderiam estar positivamente correlacionadas, isto é, quanto mais central é o trabalho na vida do indivíduo mais positiva é a visão que este tem sobre a contribuição e as expectativas do seu trabalho. Outro aspecto presente na relação teórica é de que alta centralidade do trabalho está relacionada à confiança dos gestores no empregado, no nível de responsabilidade do trabalho, na utilidade dos serviços e produtos que a organização oferece e nas chances de crescimento dentro da organização.

Na relação empírica os pesquisadores esperavam que as características do mercado de trabalho e diferenças culturais poderiam ser consideradas como importantes influências na forma como o indivíduo atribui sentido ao seu trabalho. Outro fato demonstrado pelos

pesquisadores é de que o trabalho em várias partes do mundo é um conceito abstrato altamente valorizado enquanto que em outra é considerado um mal necessário. Era improvável, para os pesquisadores, que o trabalho ou o resultado deste seja altamente valorizado dentro de uma cultura que o tenha como referência negativa. (MOW, 1987).

#### 3.3.4.1.2 As variáveis do Modelo

O Quadro 4 condensa os conteúdos apresentados na operacionalização do modelo heurístico por meio das variáveis condicionais, centrais e de consequência. E, para efeito elucidativo, foram apresentados em seguida o delineamento e a operacionalização destas variáveis.

**Quadro 4 – Conjunto das variáveis do modelo heurístico do MOW (1987)**

<b>Variáveis condicionais</b>	
Situação pessoal	Faixa etária, gênero e educação.
Situação familiar	Responsabilidade financeira pelo sustento da família.
Situação profissional	Emprego atual, direcionamento da carreira, desemprego, mudanças de emprego.
Ambiente socioeconômico	Participação na força de trabalho, horas trabalhadas, níveis de emprego e desemprego.
<b>Variáveis centrais</b>	
Centralidade do trabalho	Identificação da centralidade absoluta, isto é, o quão central é o trabalho na vida dos indivíduos e a centralidade relativa que representa a comparação do papel do trabalho em relação a outras esferas da vida.
Normas Sociais	Refere-se ao que é esperado pelo indivíduo em termos de direitos e deveres.
Resultados valorizados do trabalho	Refere-se aos resultados que o indivíduo procura em seu trabalho, a importância desses resultados na vida do indivíduo e a identificação do indivíduo com o trabalho que realiza.
<b>Variáveis de consequência</b>	
Expectativas futuras sobre o trabalho	Contemplam as expectativas, planos, aspirações e intenções sobre trabalhos futuros. Procurou-se levantar aspectos como a possibilidade de mobilidade futura, a expectativa de novos tipos de trabalho e mudanças de trabalho.

Fonte: Adaptado do MOW (1987, p. 57).

- **Variáveis Condicionais**

#### *Situação familiar*

A responsabilidade financeira pode dizer muito a respeito dos constructos do sentido do trabalho. Uma pesada responsabilidade financeira pode requerer que o indivíduo substitua ou tenha que escolher o trabalho à família como a principal esfera da vida e, portanto, correlacionar negativamente com a centralidade do trabalho. (MOW, 1987. p. 27).

Reciprocamente, pode criar uma identificação e valoração do trabalho que mantem a visão do indivíduo de notabilidade, de empregado conceituado, e, portanto, ter uma correlação positiva com a centralidade do trabalho e com suas obrigações. Responsabilidade financeira é provavelmente relacionada ao valor e resultado do trabalho. (MOW, 1987, p. 27).

*Situação pessoal (idade, sexo e educação).*

Espera-se que as diferenças sexuais e etárias influenciem na medida dos construtos do sentido do trabalho. A educação, na perspectiva deste estudo, relaciona-se com o sentido do trabalho por possibilitar ao indivíduo examinar suas crenças e valores de forma mais completa e sistemática. (MOW, 1987, p. 28).

O processo de aprendizado promove mudanças relacionadas ao desenvolvimento cognitivo que possibilita ao indivíduo incremento em seu senso de direcionamento e valoração pessoais. Esta é uma das principais influências na centralidade do trabalho, dado que as propriedades da centralidade do trabalho incluem envolvimento, comprometimento e escolha. (MOW, 1987, p. 29).

*Situação profissional*

Ocupações nas quais o controle do indivíduo sobre o seu trabalho é mínimo (autonomia nas decisões, variedade e liberdade na rotina e aquisição de novas ferramentas e conhecimentos) poderiam dificultar o desenvolvimento de um alto nível de identificação e comprometimento com o trabalho. (MOW, 1987, p. 30).

As carreiras ascendentes também parecem manter relação com a centralidade do trabalho: as percepções individuais de carreiras marcadas pelo progresso, ausência de desemprego, trabalho caracterizado pela autonomia e variedade de tarefas. Estes tipos de carreira são, para o estudo, provavelmente relacionados de forma positiva à valoração de resultados intrínsecos e negativamente a uma valoração de bem-estar. Podem estar relacionadas positivamente também ao equilíbrio entre as normas sociais. (MOW, 1987).

*Influências socioeconômicas*

O quadro social pode ser a principal consideração na atribuição do sentido do trabalho. Quando se relaciona à discussão sobre centralidade do trabalho, isto é medido pela participação da força de trabalho, pelas horas trabalhadas e pelos níveis de emprego e desemprego. (MOW, 1987).

- **Variáveis centrais**

*Centralidade do trabalho*

No MOW a centralidade do trabalho é um conceito que trata da vida do indivíduo como unidade focal do estudo e da importância do trabalho na vida do indivíduo em um determinado período de tempo. (MOW, 1987).

Há dois principais componentes teóricos do construto centralidade do trabalho. O primeiro componente envolve a orientação para o trabalho, isto é, o quão forte é o seu papel na vida do indivíduo. O segundo refere-se à orientação por preferências em relação a outras esferas da vida e à fase da vida na qual o indivíduo se encontra. (MOW, 1987).

O componente de orientação para o trabalho possui, segundo o estudo, duas principais propriedades: a identificação com o trabalho e o comprometimento com o trabalho. A identificação com o trabalho é o resultado de um processo de consistência cognitiva baseado na comparação entre trabalho enquanto atividade e auto percepção. (MOW, 1987).

O resultado desta comparação é o desenvolvimento de um tipo distinto de identificação do trabalho com a imagem que o indivíduo faz de si próprio. Já o comprometimento com o trabalho inclui elementos comportamentais como a quantidade de tempo despendido nas atividades laborativas. Portanto, para os pesquisadores, identificação e comprometimento com o trabalho se reforçam e se complementam entre si. (MOW, 1987).

Em relação ao componente de orientação por preferências há dois principais elementos desta representação da centralidade do trabalho. O primeiro relaciona-se a esfera da vida. O trabalho, neste sentido, pode apresentar uma posição central ou uma posição de preferência em relação a outras esferas da vida do indivíduo (família, religião, lazer, comunidade), ou mesmo ocupando uma posição periférica ou de menor preferência. (MOW, 1987).

Esta propriedade implica em uma noção de identificação baseada nas preferências relativas de acordo com as esferas da vida do indivíduo. Já o segundo elemento refere-se às escolhas ou a dimensão dessas escolhas em relação a outras esferas da vida. Esta escolha implica na noção de envolvimento e fornece condições para que o indivíduo estabeleça nexos afetivos e comportamentais com o ambiente. (MOW, 1987).

#### *Normas sociais*

A visão normativa do trabalho é de interesse frequente dos estudiosos, sobretudo face às profundas mudanças no mundo do trabalho. A questão referenciada para esta importante tendência é: em que medida estas mudanças no trabalho e na situação do trabalho não estão acompanhadas também por mudanças no sentido do trabalho para os indivíduos e, conseqüentemente, por mudanças nos padrões básicos antes utilizados por estes indivíduos para compreender o que é trabalho? (MOW, 1987).

Neste estudo são focadas duas normas sociais do trabalho: os direitos e os deveres. Neste estudo se compartilha da perspectiva de que as normas representam a crença do indivíduo de que toda a pessoa tem o dever ou responsabilidade social através do trabalho. (MOW, 1987).

Nesta norma está incluída a noção de que o indivíduo tem o dever de contribuir com a sociedade por meio do trabalho, o dever de resguardar seu próprio futuro, o dever de criar valor no seu próprio trabalho. O raciocínio normativo, para o estudo, consiste então nos direitos e nas obrigações do indivíduo perante o seu trabalho e a sociedade. A questão da obrigação do indivíduo para com o trabalho e para com a sociedade tem sido o centro das teorias organizacionais, políticas e legais. (MOW, 1987).

#### *Resultados Valorizados do trabalho*



Este construto está relacionado ao aspecto instrumental do trabalho e é concebido a partir de três dimensões: a) o valor do trabalho, que é a avaliação de quais resultados os indivíduos procuram em seu trabalho e sua importância em suas vidas; b) sobre a importância de aspectos práticos do trabalho tais como as tarefas executadas, as oportunidades de aprendizado e melhoria em seu trabalho e a utilização das habilidades pessoais e; c) sobre como o indivíduo se identifica com as tarefas e funções que executa e com a organização que atua. (MOW, 1987).

Os pesquisadores também argumentam que a avaliação da importância dos resultados valorizados do trabalho é função da centralidade destes resultados na estrutura cognitiva do indivíduo e no seu contexto temporal. (MOW, 1987).

- **Variáveis de Consequência**

Nestas variáveis estão associados à importância futura do trabalho, às novas oportunidades de trabalho, de mobilidade, de treinamentos e perspectiva de crescimento profissional. (MOW, 1987).

#### 3.3.4.2 As contribuições do MOW (1987)

O maior achado do MOW sobre o sentido do trabalho, segundo seus pesquisadores, diz respeito à institucionalização do trabalho e as alterações da sua relação com outros papéis desempenhados na vida do indivíduo que delineiam o sentido atribuído a ele. (MOW, 1987, p.2).

Para Bendassoli (2011), além do rico campo de pesquisas aberto pelo MOW, sua iniciativa deixou como legado a ideia de que o construto sentido do trabalho é uma atitude e que ela deve ser incorporada ao campo do conhecimento denominado *microcomportamento organizacional*. E, dizer que o sentido do trabalho é uma atitude implica em considerar as representações culturais formadas por ele, dos afetos a ele ligados e do modo como a interação desses elementos repercute na ação do trabalho.

Os resultados do MOW ao pôr em perspectiva comparativa a importância do trabalho, matiza seu peso fazendo-o depender de variações sócio históricas e, principalmente, individuais. Em segundo lugar, seus resultados mostram que o trabalho está competindo hoje com outras instâncias da vida – família, entretenimento, lazer passivo e ativo, etc. – e que seus referentes semânticos sofrem grande diversidade e variação dependendo das culturas e dos vocabulários disponíveis. (BENDASSOLLI, 2007, p. 198).

Os resultados do MOW reforçam o argumento de que o trabalho, apesar de apresentar dimensão importante na vida do indivíduo, não constitui uma força homogênea, pois sua importância depende da situação, do tipo de atividade, das preferências e visão do mundo do indivíduo bem como seu grau de identificação com ele. BENDASSOLLI (2007).

Segundo Morin (2001) nos achados das pesquisas do MOW foram encontrados seis padrões de definição de trabalho. Em todos os padrões o salário constitui um elemento importante e para maioria dos indivíduos existem poucas diferenças entre emprego e trabalho. São eles:

- Padrão A – O trabalho geralmente agradável e acrescenta um valor a qualquer coisa e pela qual tem que se prestar conta dos resultados.
- Padrão B - O trabalho é uma atividade que proporciona a quem o realiza um sentimento de vinculação e que traz uma contribuição para a sociedade;
- Padrão C – O trabalho é uma atividade que beneficia aos outros, que traz uma contribuição para a sociedade e gera um valor agregado;
- Padrão D – O trabalho é uma atividade que não é agradável, mas que deve ser realizada por alguém em algum lugar específico, sob a supervisão de uma pessoa;
- Padrão E – O trabalho é uma atividade desagradável que comporta exigências físicas e mentais;
- Padrão F – O trabalho é uma atividade que segue um horário regular, em um local de trabalho e pela qual se recebe um salário.

Para Morin (2001) os padrões A, B e C correspondem a concepções positivas do trabalho e que valorizam o caráter social do trabalho. Já os padrões D e E correspondem a concepções negativas do trabalho e o apresentam como uma atividade obrigatória para o sustento do indivíduo. O padrão F apresenta uma concepção de neutralidade do trabalho. Relacionando aos países pesquisados, identificou-se que o Japão apresenta o maior percentual da concepção positiva do trabalho e na Alemanha e nos Estados Unidos onde se encontrou a maior incidência da concepção neutra.

Numa síntese sobre os estudos do MOW, algumas proposições importantes podem ser descritas:

- a) Os estudos do MOW foram a primeira grande tentativa de se sistematizar a investigação do fenômeno sentido do trabalho
- b) As características descritiva e pragmática dos estudos do MOW possibilitam a investigação do fenômeno sentido do trabalho com o intuito de auxiliar nos modelos e políticas de gestão bem como alinhar a relação entre organização e empregado;
- c) A compreensão do fenômeno sentido do trabalho como um construto multifacetado e dinâmico traz implicações relevantes para o entendimento deste fenômeno na contemporaneidade: é multifacetado, pois envolve outras esferas da vida; é dinâmico, pois se altera face às mudanças sociais e individuais vivenciadas;
- d) A identificação da centralidade, como um dos principais construtos para se compreender sentido do trabalho,
- e) A educação na infância e na adolescência é um importante fator no estabelecimento da relação com o trabalho como na representação deste para o indivíduo;
- f) O escopo dos estudos do MOW é amplamente aplicado e discutido pelos pesquisadores de diversas áreas (Drenth, 1991; Basini e Hurley, 1994; Kuchinke *et.al.*, 2010; Ono e Binder, 2010) assim como também auxiliam no suporte às suas pesquisas (Morin. 2001; Tolfo e Bahry, 2007; Alberton e Piccinini, 2009).

Portanto, a importância do estudo do fenômeno sentido do trabalho está no fato de que a sua compreensão pode ser via de suporte e sustentação para o alinhamento da relação organização e indivíduo. O sentido do trabalho apresenta-se como uma demanda estritamente

contemporânea para o empregado. E, para as organizações, fica um grande desafio de compreender este fenômeno como base para a motivação organizacional.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 4.1 A Pesquisa Qualitativa

A pesquisa de caráter qualitativo possibilita a busca da compreensão de como os indivíduos constroem seu mundo, suas práticas e conhecimentos cotidianos relativos à questão em estudo pelo pesquisador (Flick, 2009). Compartilhando de tal reflexão, Vieira (2004, p.8) complementa que a pesquisa qualitativa:

Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. Mesmo tendo uma natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo ou organizacional que se deseja.

Como abordagem importante nas ciências sociais, Minayo (2002) relata que a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não se atem a mensuração, a quantificação: o universo dos significados, motivos, aspirações, valores e atitudes. Demo (2011, p. 109) complementa que a pesquisa qualitativa é necessária para dar conta de dinâmicas profundas, complexas e não lineares da realidade e, que, portanto traduzem aspectos subjetivos e individuais. O autor também afirma que a pesquisa qualitativa não exclui a formalização metódica, porque isto é parte da cientificidade e que, na prática este tipo de pesquisa “formaliza flexivelmente, para aproximar-se mais do seu objeto não linear.”.

A importância da metodologia reside no fato de que é a partir dela que os critérios da cientificidade – validade, confiabilidade e aplicação – poderão ser devidamente avaliados. Neste sentido, a introdução na pesquisa das definições constitutiva e operacional corroboram na avaliação do rigor da investigação. A definição constitutiva está relacionada o conceito dado por algum autor da variável ou do termo que se vai utilizar. Tal conceito deve emergir da fundamentação teórica levantada. Já a definição operacional refere-se a como aquele termo ou variável será identificado e verificado na realidade. (VIEIRA, 2004).

Vieira (2004, p.11) também retoma o debate de que a utilização de termos como variável e operacionalização não se aplicam às pesquisas qualitativas. O autor argumenta que esta é uma visão ortodoxa da pesquisa que “na verdade, expressa uma posição preconceituosa fundamentada na falsa premissa de que a pesquisa qualitativa não possui caráter científico”.

Além dos argumentos por ora expostos, compartilha-se nesta pesquisa também, de que a pesquisa qualitativa não se apresenta de forma dicotômica à pesquisa quantitativa. Não há de se considerá-las de forma excludente. Elas são complementares e podem apoiar-se uma na outra (Flick, 2009; Demo, 2011).

Para Minayo (2002, p. 22) o conjunto de dados quantitativo e qualitativo não se opõe. Ainda que possuam posturas epistemológicas e teóricas diferentes, há a complementariedade. A dicotomia é excluída a partir do momento que a realidade abrangida pelos dados quantitativos e qualitativos interage dinamicamente.

Portanto, nesta pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, pois se acredita que por meio de tal abordagem se consegue obter uma compreensão distinta da realidade do fenômeno a ser estudado por meio das visões de mundo, dos valores e da fala do indivíduo. E, nesta presente pesquisa, os dados coletados serão, principalmente, as declarações, as falas, o discurso dos empregados de uma empresa de telecomunicações.

## 4.2 Delineamento da Pesquisa

Os critérios utilizados para o delineamento da pesquisa foram os descritos por Vieira (2004). O autor orienta que o desenho metodológico deverá conter uma descrição adequada e incluir a caracterização do seu objeto, as especificidades do método, o tipo de corte, o nível e a unidade de análise.

### 4.2.1 Demais critérios do método

A **unidade de análise**, isto é, a unidade de observação sob a qual a pesquisa acontecerá, será a Sede Rio de Janeiro - unidade Barra da Tijuca. Esta sede, segundo dados da área de Recursos Humanos da Empresa Beta, ocupa em termos de número de empregados a terceira posição em nível nacional representando 8% do número total de empregados efetivos, segundo dados de out/13.

A participação da sede Rio de Janeiro em termos do número de empregados é somente inferior às sedes de Minas Gerais com 10% e São Paulo, sede central, com 55%. Os demais empregados (27%) estão alocados entre as sedes do Centro-Oeste e do Nordeste. A sede Rio de Janeiro, unidade de análise desta pesquisa, abrange a área comercial dos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Sergipe e Bahia. Esta sede possui também três áreas estratégicas: a de Inteligência Comercial, a de Engenharia e Rede e a de Controle de Negócios. (RH EMPRESA BETA, 2013).

O **nível de análise** é o individual, pois o interesse central da pesquisa é o indivíduo. Tal recorte está em consonância com os pressupostos teóricos desta pesquisa que se revelam no desafio da compreensão de como o indivíduo relaciona o mundo do trabalho e o seu trabalho com as suas próprias compreensões de mundo diante de contexto de singulares e de frequentes transformações.

O **tipo de corte** escolhido foi o seccional, isto é, a pesquisa se ateve ao momento atual que os empregados estão vivenciando. Compartilhando do pressuposto teórico de que o sentido do trabalho é determinado por escolhas e experiências dos indivíduos, dentro de um contexto organizacional e ambiental no qual trabalham e atuam. (MOW, 1987), esta pesquisa teve, pois, como horizonte de investigação, o período atual de profundas mudanças vivenciadas no ambiente organizacional e laboral da Empresa Beta.

Complementando o método e auxiliando na operacionalização da pesquisa, foram criadas etapas conforme demonstrado no Quadro 5. Tal processo de investigação empírica juntamente com a fundamentação teórica garantiu a cientificidade desta pesquisa.

### Quadro 5 – Etapas do processo de investigação empírica

Etapas	Fonte
1ª - Levantar as relações de trabalho no seguimento de serviços de telecomunicações	Documental e revisão de literatura
2ª – Identificar as características da Empresa Beta e o perfil dos seus empregados	Documental e dados da área de RH da Empresa Beta
3ª - Levantar empiricamente os atributos do sentido do trabalho para os empregados da Empresa Beta	No campo, por meio das entrevistas e notas de campo.

Fonte: Elaborado pela autora

A realização destas etapas foi relevante na compreensão do fenômeno pesquisado como também foi o campo no qual se operacionalizou as técnicas de coletas de dados a serem apresentadas na próxima seção. A pesquisa documental respondeu ao 1º e a 2º objetivos intermediários da pesquisa e, a coleta de dados por meio de entrevista, ao 3º objetivo intermediário.

#### 4.2.2 O objeto de pesquisa

A Empresa Beta, objeto dessa pesquisa, pertence ao segmento de serviços de telecomunicações. Tal segmento é caracterizado pela concentração de quatro empresas, em sua maioria de capital estrangeiro, formadas pela Telefônica|Vivo, América Móvil, Oi Telecom e TIM. Segundo dados TELEBRASIL (Associação Brasileira de Telecomunicações) o setor de telecomunicações, como um todo, empregou no terceiro trimestre de 2013 aproximadamente 504,74 mil pessoas. Deste total, 196,24 mil estavam alocadas no segmento de serviços.

Em relação ao número de empregados das quatro maiores empresas deste segmento era de 89 mil pessoas em dezembro/12, segundo dados da TELECO, site especializado em telecomunicações. Estes empregados encontram-se alocados entre os serviços de telefonia fixa, celular, banda larga e TV por assinatura que compõem a divisões do segmento de serviços de telecomunicações. (TELECO, 2013).

É neste cenário que se buscou o objeto desta pesquisa: uma empresa multinacional do segmento de serviços de telecomunicações e que possui operações na Europa e na América Latina. A Empresa Beta possui em todo país cerca de 19 mil empregados, o que corresponde a quase 10% do total de empregados do segmento de serviços de telecomunicações no Brasil. Neste *headcount* foram considerados somente empregados efetivos em outubro de 2013 distribuídos em áreas de telefonia fixa e móvel (lojas próprias, *call center* e administrativo) e contempla a fusão entre as operações fixa e móvel.

A Empresa Beta passou por um profundo processo de reestruturação iniciado em 2010 e que se estendeu até o ano de 2013. O processo de reestruturação compreendeu um modelo de integração que abrangeu desde a reestruturação acionária, unificação da marca, programa de demissão voluntária, implantação de nova estrutura organizacional e de gestão e reestruturação de seu ambiente físico.

Em março/13 foi solicitada autorização à Empresa Beta para realização desta presente pesquisa. No termo de autorização, disponível no **Anexo 1**, ficaram esclarecidos o tipo de pesquisa assim como a forma de coleta de dados. A Empresa Beta aprovou a realização da pesquisa com a ressalva de que as informações que pudessem identificá-las fossem mantidas

em sigilo. Portanto, a Empresa Beta, objeto desta presente pesquisa, recebeu este nome fictício como forma de garantir seu anonimato.

### 4.3 Coleta de Dados

Sobre o trabalho de campo, Neto (2002, p. 51) afirma que é a possibilidade de se conseguir não só a aproximação com o fenômeno que se quer investigar, mas também de criar um conhecimento, a partir da realidade presente no campo. Para tal aproximação esta pesquisa utilizará dos seguintes instrumentos de coleta: pesquisa documental e entrevista.

Quanto à importância do pesquisador no campo, Flick (2004) afirma que adotar uma perspectiva de *insider* é compreender as declarações dos participantes da pesquisa ou os princípios organizacionais dos grupos sociais a partir da perspectiva de um membro. Como empregada da Empresa Beta durante 12 anos, a pesquisadora ocupou o cargo de gestora até a sua saída em 2013. Houve, portanto, a atuação como *insider* em parte da condução da investigação. Ainda que tal postura tenha requerido um esforço maior da pesquisadora no que tange a distanciamento necessário com o campo (Flick, 2004), facilitou no acesso aos participantes nas entrevistas individuais, no acesso aos dados e às áreas da Empresa como também auxiliou na compreensão da dinâmica organizacional e laboral.

#### 4.3.1 Pesquisa documental

Para May (2004) as fontes de pesquisa documental incluem documentos históricos, relatos de pessoas, relatórios com estatísticas oficiais, conteúdo de mídia, desenhos, internet, livros, documentos pessoais. O autor utiliza as seguintes classificações para fonte de documentos: a) primárias, secundárias e terciárias; b) fontes públicas ou privadas e; c) fontes solicitadas e as não-solicitadas.

May (2004) também alerta que os documentos podem ser interessantes tanto pelo que deixam de fora como pelo o que contém. Eles não somente refletem a realidade social, mas a constroem em versões.

Nesta pesquisa, este tipo de coleta foi suporte relevante para a investigação do fenômeno sentido do trabalho. Os levantamentos sobre o setor de telecomunicações, sobre a Empresa Beta e seus empregados permitiram:

- a) Maior compreensão da conjuntura do setor de telecomunicações, bem como de suas singularidades e o do dinamismo inerente a este mercado;
- b) Aproximar a pesquisadora ainda mais do campo de estudo. Ainda que a compreensão do ambiente organizacional e da dinâmica laboral já existisse, pelo fato de ser uma *insider*, a coleta via documentos valida e traz maior rigor ao conhecimento pré-existente.

No Quadro 6 são elencados os documentos levantados durante o processo de investigação. São relacionados também conteúdo e as respectivas fontes de cada documento. Excetuando

as informações sócio históricas, as análises dos documento focaram-se no período de andamento desta investigação, os anos de 2012 e 2013.

#### Quadro 6 – Documentos levantados durante o processo de investigação

Documento	Conteúdo	Fonte
Registros da área de RH	Dados quantitativos e sócio demográficos dos empregados	RH da Empresa Beta
Documento da Intranet	Dados sobre a organização e seu processo de integração	Intranet Empresa Beta
Relatório de Sustentabilidade	Dados sobre a Empresa e seu ambiente	Site institucional.
Relatórios do BNDES	Dados sobre o setor de telecomunicações	BNDES: histórias setoriais <sup>24</sup>
Relatórios da OIT	Dados sobre o trabalho no Brasil e no mundo	OIT: duração do trabalho em todo o mundo <sup>25</sup>
Relatórios do DIEESE	Dados sobre o setor de telecomunicações	Estudos e pesquisas <sup>26</sup>
Relatórios FENATTEL	Dados sobre o setor de telecomunicações e relações sindicais	Site da Federação <sup>27</sup>
Relatórios TELEBRASIL	Dados sobre o setor de telecomunicações	Site da Associação <sup>28</sup>
Documentos TELECO	Dados sobre o setor de telecomunicações (site especializado)	Site da Instituição <sup>29</sup>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.2 Entrevista

A técnica de entrevista com roteiros semi estruturados ou não estruturados, segundo Roesch (2005, p. 159) são apropriadas quando é necessário entender os construtos que os participantes utilizam como base para suas opiniões, declarações e crenças sobre uma questão ou situação específica. Para Seidman (2006), a essência da técnica de entrevista está num profundo interesse pelo outro; em compreender sua experiência vivida e os significados destas experiências para o outro.

Nesse sentido, para Darlington & Scott (2002) a técnica de entrevista leva em consideração que os entrevistados são aqueles mais capazes de relatar a forma pelo qual vivenciaram algum fenômeno, assim como diferentes indivíduos poderão relatar perspectivas distintas sobre o mesmo fenômeno.

Berg (2001) ainda complementa que, a determinação do tipo de técnica de coleta de dados está necessariamente ligada ao tipo de pergunta que se quer elaborar. Portanto, a pesquisadora deve sempre ter em mente a natureza de sua investigação e os objetivos da pesquisa. A técnica de entrevista foi escolhida para aplicação nesta pesquisa por permitir a pesquisadora ter

<sup>24</sup> Ver em Referências: NEVES (2002).

<sup>25</sup> Ver em Referências LEE *et al.* (2009).

<sup>26</sup> Ver em Referências DIEESE (2009).

<sup>27</sup> Ver em Referências: FENATTEL (2013).

<sup>28</sup> Ver em Referências: TELEBRASIL (2012, 2013).

<sup>29</sup> Ver em Referências: TELECO (2013).



acesso às falas, declarações, como também a informações não-verbais, gestos, voz, olhares, sinais faciais (Vergara, 2009). Tais acessos possibilitam a compreensão com mais profundidade dos sentidos, da visão de mundo do outro.

Nesta pesquisa optou-se pela técnica de entrevista com roteiro semi-estruturado, pois esta tipologia permite maior flexibilidade nas perguntas a serem realizadas como também na condução da entrevista por parte do pesquisador. May (2004, p. 148) afirma que este tipo de entrevista permite que ao participante da pesquisa responda as perguntas mais com suas próprias palavras do que as entrevistas estruturadas.

#### 4.3.2.1 A operacionalização das entrevistas

Para operacionalizar a entrevistas foram aplicados sequencialmente os seguintes procedimentos:

- ✓ Elaboração do roteiro de entrevista
- ✓ Contatos com participantes
- ✓ Desenho do pré-teste
- ✓ Realização do pré-teste
- ✓ Agendamento das entrevistas
- ✓ Envio do termo de consentimento
- ✓ Realização e registro das entrevistas
- ✓ Transcrições das entrevistas
- ✓ Validação das transcrições

A **elaboração do roteiro de entrevista** foi dividida em três partes. A primeira corresponde à parte introdutória da entrevista, segunda parte refere-se ao percurso da entrevista na qual se delinea a investigação sobre sentido do trabalho e a terceira a finalização da entrevista.

A primeira parte ou parte introdutória foi dividida em dois momentos que contemplaram a abertura da entrevista e a caracterização do participante. A abertura da entrevista consistiu: a) na apresentação da pesquisadora; b) nas orientações necessárias ao participante sobre os objetivos e importância da pesquisa; c) nas orientações necessárias sobre os procedimentos da entrevista como a assinatura do termo de consentimento; d) nas orientações sobre o sigilo das informações e a gravação da entrevista; e) no comprometimento pela pesquisadora com o encaminhamento dos resultados, por meio de relatório técnico, após a finalização da pesquisa. No momento da caracterização do participante foram coletados os dados sócio demográficos para elaboração do seu perfil.

Na segunda parte da entrevista se investiga sobre que sentido os empregados da Empresa Beta atribuem ao seu trabalho tendo como referência a estrutura teórica adotada pelo modelo MOW (1987). Desta forma, a entrevista foi norteada por cinco categorias de análise: a situação do entrevistado, a centralidade, as normas sociais, o resultado valorizado do trabalho e as expectativas futuras do trabalho.

A terceira parte da entrevista correspondeu à finalização da entrevista. A pesquisadora agradeceu a disponibilidade e a colaboração do participante. Deixou também em aberto para que o participante opinasse sobre a entrevista, sobre como foi esta experiência. Logo após a pesquisadora perguntou: Que sentido tem o trabalho pra você? E deixou que cada um respondesse livremente.

A etapa de **contato com os participantes** teve início em janeiro/13 por meio de conversas informais com possíveis entrevistados. Em abril/13, após a liberação da ida a campo e com o **desenho do pré-teste** já elaborado, iniciou-se o contato por e-mail.

A **realização do pré-teste do roteiro** ocorreu em abril/13. Tais etapas permitiram ajuste no roteiro de entrevista, principalmente no que tange a caracterização sócia histórica do participante. Verificou-se que o aprofundamento das perguntas e o maior tempo disponibilizado a fala do entrevistado abarcava um campo rico para a investigação do sentido do trabalho.

Outros ajustes referem-se a maiores esclarecimentos sobre o que as perguntas relacionadas a resultados valorizados do trabalho. Tais ajustes reforçam o argumento que a técnica de entrevista, como descrito por Brenner *et. al.*, (1985 apud Darlington & Scott, 2002), possibilita que tanto entrevistador como entrevistado, podem explorar o significado das perguntas e respostas em questão. Assim, equívocos puderam ser verificados e os ajustes efetuados com mais facilidade.

Após a validação do pré-teste, foram iniciados em maio/13 **os agendamentos das entrevistas** por meio de contatos pessoais, por e-mail ou por telefone. Já no mês de junho/13 tiveram início as entrevistas que se estenderam até o mês de outubro/13. Todas foram gravadas e transcritas na íntegra com aceite do participante por meio do **termo de consentimento**.

Para assegurar a relação de confiança entre a pesquisadora e o participante, a entrevista já **transcrita** foi enviada ao participante para que fosse obtido seu aceite. Todas as entrevistas foram realizadas fora do ambiente laboral, presencialmente ou por telefone.

Sobre o desenvolvimento da confiança entre o pesquisador e o participante da entrevista, Darlington & Scott (2002) afirmam que este é aspecto crucial para o sucesso da investigação. Elas ainda argumentam que pesquisas que relatam experiências intimamente pessoais dependem do estabelecimento desta confiança, para isso, é importante que o pesquisador clarifique os objetivos da pesquisa, respeite as limitações do entrevistado e exponha a forma do tratamento e da divulgação dos dados para os participantes.

Os documentos que suportaram e/ou balizaram a operacionalização da técnica de entrevista, como o roteiro de entrevista, perfil funcional dos participantes das entrevistas, o termo de consentimento e os e-mails para a transcrição e validação das entrevistas estão disponibilizados nos **Anexos** desta pesquisa.

#### 4.3.2.2 A seleção dos sujeitos

Flick (2009, p. 46) descreve esta etapa não apenas como seleção das pessoas a serem entrevistas ou das situações a serem observadas, mas também da seleção dos lugares em que se espera encontrar estas pessoas ou situações. Para o autor a seleção deve ser representativa, não no sentido estatístico, mas que seja capaz de representar de forma significativa a relevância do fenômeno em estudo em termos das experiências e envolvimento dos participantes da pesquisa.

Outro argumento levantado por Flick (2009) é que como na maioria dos estudos há o interesse na variedade das experiências aconselha-se que, além de casos comparavelmente centrais,

tenham-se casos de variabilidade no campo de estudo que permitam sugerir vínculos distintos com a questão do estudo.

A seleção definida foi a Empresa Beta sede Rio de Janeiro unidade Barra da Tijuca e inclui seus empregados efetivos. Os níveis não privilegiados na pesquisa foram os empregados do *call center* e lojas próprias por não estarem lotados na unidade Barra da Tijuca.

A investigação ateu-se aos empregados de nível operacional que compreendem os cargos não gerenciais de assistente, analista, especialista e consultor. A escolha pelos níveis não gerenciais se deu não só em virtude de ser significativa a composição do número de empregados da sede Rio de Janeiro, são em 1.463 representando 92% do número total de efetivos, como também pelo fato de que, como ressaltado por Flick (2009), o nível operacional pode ser capaz de representar a relevância do fenômeno em estudo em termos de experiências e envolvimento.

Tal nível é responsável pela execução das estratégias adotadas pela empresa. Desta forma, tem sobre si um referencial de variedades de experiências no qual se permite encontrar evidências sobre o fenômeno estudado num momento de profundas das mudanças na Empresa Beta. O Quadro 7 apresenta graficamente o perfil funcional dos participantes da pesquisa.<sup>30</sup>

#### Quadro 7 – Perfil funcional dos entrevistados

CÓD	GENERO	IDADE	GRADUAÇÃO	CARGO	TEMPO NA FUNÇÃO	TEMPO EMPRESA	ÁREA
ST-1	Feminino	36	Pós-graduado	Analista	3 anos	10 anos	Apoio
ST-2	Feminino	34	Pós-graduado	Analista	1 ano 6 meses	13 anos	Apoio
ST-3	Feminino	45	Pós-graduado	Analista	1 ano e 6 meses	4 anos	Apoio
ST-4	Feminino	50	Graduado	Analista	3 anos	13 anos	Comercial
ST-5	Masculino	53	Pós-graduado	Consultor	9 anos	14 anos	Comercial
ST-6	Feminino	41	Pós-graduado	Analista	10 anos	14 anos	Apoio
ST-7	Feminino	45	Graduado	Analista	6 anos	13 anos	Apoio
ST-8	Feminino	36	Graduado	Analista	1 ano 6 meses	2 anos e 6 meses	Comercial
ST-9	Masculino	19	Graduação incompleta	Analista	1 ano 8 meses	1 ano 8 meses	Comercial
ST-10	Masculino	42	Pós-graduado	Especialista	2 anos	12 anos	Operações
ST-11	Masculino	33	Graduação incompleta	Analista	1 ano	6 anos	Comercial
ST-12	Feminino	49	Graduado	Analista	2 anos	6 anos	Apoio
ST-13	Feminino	42	Graduação incompleta	Analista	3 anos	6 anos	Comercial

(continua)

<sup>30</sup> O quadro completo do perfil funcional dos entrevistados está disponível no Apêndice B.

ST-14	Feminino	39	Pós-graduado	Analista	2 anos	2 anos	Comercial
ST-15	Feminino	56	Graduado	Analista	9 anos	11 anos	Apoio
ST-16	Feminino	24	Graduação incompleta	Assistente	2 anos	2 anos	Comercial

Fonte: Elaborado pela autora

Como apontado por Flick (2009) a seleção dos sujeitos foi orientada às pessoas e às situações. Desta forma, foram escolhidos participantes atuantes em diferentes funções, cargos e áreas como também com diferente tempo de permanência na empresa. Tal opção foi para que se pudesse obter uma seleção que congregasse indivíduos que vivenciaram distintamente as transformações ocorridas ao longo do tempo na Empresa Beta.

## 4.4 Análise de Dados

### 4.4.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo foi o plano de análise adotado nesta pesquisa e é definida por Bardin (1977) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos contextos das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 1977, p.42)

A análise de conteúdo abrange transcrições de entrevistas, documentos institucionais, entre outros. Presta-se para fins exploratórios, exige categorias exaustivas e mutuamente exclusivas, possibilita o tratamento de grande quantidade de dados (Vergara 2005). Podem-se destacar duas funções na aplicação da técnica: a) verificação de questões, no qual se podem encontrar respostas para as questões formuladas como também confirma ou não os pressupostos estabelecidos; b) leitura dos que está por trás dos conteúdos manifestos. (GOMES, 2002).

Ainda segundo Gomes (2002) na operacionalização da análise faz-se necessário escolher as unidades de registro e de contexto. As unidades de registros referem-se aos elementos obtidos através da decomposição do conjunto de mensagem. Pode-se utilizar a palavra, a frase ou oração como unidades de registro. Já as de contexto possuem referencia mais ampla, pois é necessário precisar o contexto do qual faz parte a mensagem.

O presente estudo fez uso do delineamento elaborado por Bardin (1977) e desta forma se ateve às três etapas básicas: a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento de dados e interpretação.

A pré-análise consiste na seleção do material e definição dos procedimentos a serem seguidos. Já a exploração dos materiais refere-se à implementação desses procedimentos. O tratamento diz respeito à geração de inferências e dos resultados da investigação.

Na pré-análise, além da revisão de literatura, da definição das suposições do problema de investigação e do tipo de coleta de dados, foram definidas as categorias de análise baseada no Modelo do MOW (1987). O Quadro 8 apresenta o descritivo das categorias de análise utilizadas neste investigação.

### Quadro 8 – As categorias de análise

<b>Categoria A</b>	<b>Situação pessoal, familiar, profissional e socioeconômica</b>	
		Histórico familiar, nível educacional, religioso; A história e trajetória profissional; O ambiente socioeconômico no qual está inserido.
<b>Categoria B</b>	<b>Centralidade</b>	
	Subcategoria B <sub>1</sub>	Orientação para o trabalho – posição absoluta
		Identificação – definição e importância do trabalho para o indivíduo Comprometimento do indivíduo para com o seu trabalho
	Subcategoria B <sub>2</sub>	Orientação por preferências – posição relativa
		Posição de preferência que o trabalho representa para o indivíduo em relação a outras esferas da vida; Implicações dessas escolhas por preferência
<b>Categoria C</b>	<b>Normas Sociais</b>	
		Como o indivíduo entende a contribuição do seu trabalho para ele, para a empresa na qual trabalha e para as pessoas envolvidas com seu trabalho; Quais as expectativas sobre o trabalho realizado (reconhecimento)
<b>Categoria D</b>	<b>Resultados valorizados do trabalho</b>	
	Subcategoria D <sub>1</sub>	Valor do trabalho
		Renda – o retorno financeiro Prestígio social – o reconhecimento que o seu trabalho lhe oferece socialmente; Contatos interpessoais – a possibilidade de criar e manter relações pessoais com outros indivíduos.
	Subcategoria D <sub>2</sub>	Importância do trabalho
		Aprendizado e oportunidade de melhoria- aprender novas coisas e oportunidades de crescimento profissional; Variedades das tarefas executadas – diversidade de tarefas; Utilização de habilidades pessoais – a possibilidade de utilização das habilidades individuais; Segurança/conforto – condições físicas que o trabalho lhe proporciona (ambiente físico, horas trabalhadas).
	Subcategoria D <sub>3</sub>	Papel do trabalho
		O nível de identificação com as tarefas executadas; O nível de identificação com a empresa na qual atua.

(continua)

<b>Expectativas sobre o futuro do trabalho</b>	
<b>Categoria E</b>	Contempla expectativa, planos, aspirações e intenções sobre o futuro do seu trabalho como a possibilidade de mobilidade futura e expectativas de crescimento profissional.

Fonte: Adaptado do MOW (1987, p. 57)

Na fase de exploração do material foram realizados os seguintes procedimentos:

- a) Leitura do material selecionado durante a etapa de coleta de dado por meio de entrevistas;
- b) Foi definido o tipo de grade. O tipo de grade escolhida foi a mista, pois não se quis limitar a presença de elementos pré-determinados, levando em consideração elementos que se considerou representativo ( Laville e Dionne, 1999);
- c) Definiu-se na codificação o parágrafo como unidade de contexto e o tema como unidade de análise;
- d) Procedeu-se aos recortes das unidades de contexto e de análise na classificação do material conforme as categorias de análise selecionadas.

Os Quadros 9 e 10 apresentam um exemplo de codificação utilizado nesta pesquisa com as respectivas extrações das unidades de contexto e de análise.

#### **Quadro 9 – Exemplo unidade de contexto extraída da entrevista**

CATEGORIA <b>B</b>	CENTRALIDADE	ST16
SUB B1	ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO	
	Definição de trabalho	“ <b>Trabalho é um aprendizado pra mim, é um aperfeiçoamento...</b> que eu posso tá me desenvolvendo profissionalmente. Usar meus conhecimentos e ganhar outros conhecimentos também, né?”
	Importância do trabalho	“Acho que a importância e <b>me realizar profissionalmente...</b> que a gente vai trocando assim até conseguir alguma coisa que tá te completando, <b>fazer uma coisa que você tá gostando.</b> ”
		“Você entender bem o seu trabalho e <b>gostar dele e fazer não... por obrigação, mas por gostar daquilo ali que você tá fazendo.</b> ”
	Comprometimento com o trabalho	“Vindo láááá do meu primeiro emprego, <b>eu sempre fui muito comprometida ...</b> eu não queria saber se eu tava fazendo muita hora extra, se eu tava cansada, mas eu gostava de fazer o que eu estava fazendo. Meti as caras e fazia. <b>Aí quando chegava a um ponto eu tudo já não estava sendo reconhecida eu já me desmotivava. Aí não valia mais a pena aquele gás todo.</b> Como você vai dar um gás numa coisa que você não tá recebendo mais carga pra completar esse gás... não tem motivo.”

(continua)

SUB B2	ORIENTAÇÃO POR PREFERÊNCIA	
	Posições de preferência	“O primeiro, <b>na frente sempre tem que colocar Deus, né</b> . Na frente de tudo. Depois vem a família. <b>Depois da família, sem um trabalho, sem uma renda eu não consigo realizar as outras coisas.</b> ”
		“ <b>Como eu tava muuuito sem grana há um tempo atrás eu colocava muito as coisa assim: eu quero trabalhar pra conseguir isso, nem em família eu pensava direito (riso)</b> . Eu queria ter minha renda pra conseguir minhas coisas e batalhar por elas, o que até hoje eu faço.”
		“É porque eu encontrei coisas mais importantes pra por na frente, né? <b>Sem essas outras duas coisas você não... consegue, né...</b> ”
	Implicações das escolhas	“ <b>O impacto é na família, eu quase não convivia com ela, era trabalho, trabalho, trabalho</b> . Mal fim de semana eu ficava em casa (silêncio). Era justamente isso era chegar em casa pra dormir (riso).”

Fonte: Elaborado pela autora

### Quadro 10 – Exemplo de unidade de registro extraída da entrevista

CATEGORIA B	CENTRALIDADE	ST16
<b>SUB B1</b>	<b>ORIENTAÇÃO PARA O TRABALHO</b>	
	Definição de trabalho	aprendizado, aperfeiçoamento
	Importância do trabalho	realização profissional, fazer o que se gosta
	Comprometimento com o trabalho	é reconhecimento
<b>SUB B2</b>	<b>ORIENTAÇÃO POR PREFERÊNCIA</b>	
	Posições de preferência	Deus, família e trabalho
	Implicações das escolhas	afeta a relação familiar

Fonte: Elaborado pela autora

Na fase de tratamento de dados e interpretação a estratégia utilizada foi a de emparelhamento que consiste em emparelhar, isto é, associar os dados extraídos ao modelo teórico escolhido a fim de compará-los. Laville e Dionne (1999, p. 277), afirma que tal estratégia:

Supõe a presença de uma teoria sobre a qual o pesquisador apoia-se para imaginar um modelo do fenômeno ou da situação em estudo. Cumpre-lhe em seguida verificar se há verdadeiramente correspondência entre a construção teórica e a situação observável, comparar seu modelo lógico ao que parece nos conteúdos, objetos de sua análise.

Desta forma, foram confrontados os resultados obtidos com a fundamentação teórica que deu suporte a esta investigação. Em seguida, formulou-se a conclusão.

#### 4.5 Limitações do Método

Os critérios de fidedignidade, validade e coerência, segundo Bauer (2002) deve ser avaliados com rigor para que se tenha uma boa prática da análise de conteúdo. Também para o autor, corre-se o risco, quando se detém nas frequências, de perde-se o que está ausente e raro, porém importante para a análise.

Outras limitações apontadas por Laville e Dionne (1999) é que esta técnica exige tempo, e, portanto, paciência e perseverança do pesquisador. Nesse sentido demanda disciplina e organização sistêmica. Para os autores essas exigências são contraditórias no qual o pesquisador precisa encontrar um justo equilíbrio.

Vergara (2004) também aponta como limitações que na escolha da análise de conteúdo, o pesquisador não é um ator neutro e, portanto, assume-se o risco desta interpretação.



## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao longo do processo de construção e desenvolvimento dessa investigação foi necessário contextualizar sobre as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e sobre as implicações de tais mudanças na organização e nas relações de trabalho, sobretudo a partir do século XX. Estes fatos vistos a partir de áreas do conhecimento como a Sociologia, a Economia e a Psicologia permitiram a maior compreensão de como a relação trabalho, indivíduo e organização tem se modificado ao longo do tempo como também sobre as implicações de tais modificações.

Tal análise auxiliou na compreensão da configuração do setor de telecomunicações, principalmente no que tange à organização e às relações de trabalho que se estabeleceram ao longo da sua trajetória no Brasil (Neves, 2002; de Uchima, 2005; DIEESE, 2009). Pôde também ser verificado que tal trajetória se relaciona à própria trajetória do mundo do trabalho apresentada pelos autores revisitados nesta investigação. Tal entrelaçamento foi observado nas proposições sobre a ruptura de um contexto de pleno emprego para formas flexíveis de emprego (Beck, 1986) e diversificação das relações de trabalho (Castells, 2009), como também nas inferências sobre o papel das transnacionais como disseminadoras de novas tecnologias e de novos modelos organizacionais e o processo de adequação das empresas a estes novos cenários (Pochmann, 2001).

Além desta discussão, a revisão teórica e empírica sobre o fenômeno sentido do trabalho bem como pesquisa de campo por meio do levantamento documental e entrevista ajudaram a suportar esta investigação. Desta forma, a análise dos resultados e a discussão desta pesquisa perpassaram: a) pela discussão das relações de trabalho no setor de telecomunicações no Brasil; b) achados sobre a Empresa Beta e sobre o perfil de seus empregados, destacando suas práticas de gestão e; c) pelos achados sobre sentido do trabalho para os empregados do nível operacional da Empresa Beta.

### 5.1 As Relações de Trabalho no Setor de Telecomunicações no Brasil

O setor de telecomunicações é caracterizado por uma dinâmica de frequentes mudanças promovidas por arranjos acionários e novos posicionamentos de mercado por meio de processo de fusões, aquisições e incorporações. Tal configuração implicou em alterações tanto para as organizações quanto para seus empregados. Esta proposição é evidenciada por sua trajetória marcada por um contexto de profundas mudanças notadamente ocorridas a partir da década de 1980 que modificaram a organização e as relações de trabalho do setor, sobretudo após a sua privatização.

O modelo de regulação estatal de telecomunicações estabelecido na década de 1980 não se mostrou mais aderente em face de um novo cenário marcado pela intensa transformação tecnológica e exigências por produtos cada vez mais sofisticados (DIEESE, 2009). Associado a isto, o contexto daquele período foi caracterizado por forte competição implicaram em mudanças na organização e nas relações de trabalho do setor de telecomunicações (Cardoso *et.al.*, 2007). Dentro deste contexto, as empresas transnacionais disseminaram seus modelos de gestão tendo como principais ações a intensificação das terceirizações, a redução do

quadro de trabalhadores, flexibilização das leis trabalhista e maior controle laboral por meio da tecnologia (GONÇALVES, 1994).

A reforma do Estado na década de 1990 ajudou a disseminar este modelo produtivo (Cardoso *et. al.*, 2007) quando estimulou a abertura e possibilitou a entrada de capital estrangeiro por meio das empresas transnacionais (Gonçalves, 1994; Neves, 2002; Uchima 2005). Para o setor de telecomunicações, a década de 1990 representou o esgotamento do modelo estatal estabelecido na década anterior e que culminou na sua privatização em 1998 (Neves, 2002). Tal fato foi seguido de medidas que ajudaram a atrair o investimento privado, notadamente estrangeiro, tais como os investimentos maciços no setor e a realização de PDV's reduzindo o número de postos e trabalho e renovando seu quadro de trabalhadores. (DIEESE, 2009).

A revisão de literatura sobre o setor de telecomunicações no Brasil apresentou pontos importante para a compreensão da sua trajetória tais como a mudança da sua configuração após a privatização, a entrada de empresas estrangeiras no país e o fortalecimento de um setor que é inerentemente difusor de novas tecnologias (Gonçalves, 1994; Neves, 2002; Uchima, 2005).

No que tange as relações de trabalho do setor de telecomunicações, tal revisão também demonstrou dois momentos distintos na evolução do setor, os períodos antes e depois da privatização.

Antes da privatização as relações de trabalho do setor de telecomunicações no Brasil eram assentadas em vínculos empregatícios com relativa estabilidade (DIEESE, 2009). Tal contexto também é elucidado por Beck (1986) ao afirmar que até o final do século XX o sistema empregatício no mundo ocidental se caracterizava por um padrão vitalício de jornada integral e numa padronização do contrato, do local e da jornada de trabalho.

Em geral, as relações de trabalho no setor de telecomunicações se caracterizavam em promoções por tempo de serviço, em carreiras com progressões contínuas e em salários superiores à média do trabalhador brasileiro. Quanto às relações sindicais, estas ocorriam por meio de negociações coletivas centralizadas com acordos de abrangência nacional e data-base também unificada. (DIEESE, 2009).

Este contexto de formas padronizadas de emprego com padrões sindicais fortes caracterizou o período antes da privatização que sofreu profundas transformações para dar suporte ao processo de privatização do setor.

Nesse sentido, o período após a privatização foi caracterizado, sobretudo, pela flexibilização das relações de trabalho. Neste período, as relações de trabalho tornaram-se mais vulneráveis e instáveis, a rotatividade se ampliou, a progressão na carreira e a remuneração ficaram vinculadas ao comportamento de produtividade e ao desempenho individual e o ritmo de trabalho intensificou-se como forma a se adequar aquela nova conjuntura. (DIEESE, 2009).

Quanto às relações sindicais, as negociações coletivas se apresentaram mais pulverizadas por conta da fragmentação regional do mercado e da disseminação da terceirização dos serviços. As negociações coletivas são, hoje, descentralizadas com cada operadora estabelecendo junto aos sindicatos as suas cláusulas e direitos. (DIEESE, 2009)

A disseminação dos processos de terceirização de serviços implicou em alterações tanto na natureza do trabalho quanto nas funções desempenhadas pelos empregados que passaram a ser responsáveis por múltiplas funções e submetidos a ritmo mais intenso de trabalho (Uchima, 2005). O recente retorno do debate no Senado Federal sobre a maior flexibilização dos processos de terceirização por meio dos Projetos de Lei 4.330/2004 e 87/2010 (FENATTEL, 2013), impacta na contratação de trabalhadores terceirizados em todos os setores das empresas, inclusive naqueles de atividade-fim.

As empresas do segmento de serviços de telecomunicações estão atualmente envolvidas nas discussões sobre a flexibilização das leis trabalhistas no que tange à contratação de estrangeiros para trabalho no Brasil e aos processos de terceirizações (FENATTEL, 2013). Esta expectativa está presente na fala de um dos entrevistados quando relata sobre o futuro da sua área:

*“Então já se cogitou em ir pra São Paulo. Já se cogitou em se terceirizar, já se cogitou em ser mandado embora com benefícios...” (ST13).*

O contexto do setor de telecomunicações após a privatização, caracterizado por intensificação das terceirizações, renovação do quadro de empregados (Cardoso *et. al.*, 2007, Pochmann, 2001, Uchima, 2005) implicou numa ampliação da heterogeneidade do setor e num aprofundamento da segmentação dos empregados em telecomunicações. Tal fato está presente na recomposição do perfil dos empregados (idade, sexo, cor e escolaridade), na ampliação da jornada de trabalho com o uso intensivo de horas extras e elevação do contingente de empregados mais escolarizados e com menor rotatividade.

Esta configuração da demografia do trabalho está refletida também na fala do entrevistado ao relatar sua identificação com o setor de telecomunicações:

*“... apesar de achar que o mercado de telecom é muito voltado pra quem é muito jovem. Todo o mercado de telecom, não só a Empresa Beta...” (ST14)*

Essa fala evidencia a composição atual do perfil dos empregados do setor de telecomunicações caracterizada por um perfil mais jovem e escolarizado (Mocelin, 2010) e que se ajusta com maior facilidade à dinâmica deste setor.

A recomposição do perfil dos empregados de telecomunicações compreendeu o aumento significativo da participação das mulheres e em relação à idade, a expressiva ampliação da participação dos trabalhadores mais jovens e a redução dos trabalhadores de idade mais avançada. (DIEESE, 2009).

Este é o contexto caracterizado nas organizações modernas (Sennet, 2012) pela menor influência dos movimentos dos trabalhadores, a individualização e diversificação das relações de trabalho, a ampliação da força de trabalho feminina e um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos para acumulação e gestão de capital. (CASTELL, 1999).

Estes novos processos de trabalho caracterizados pela flexibilização dos formatos e do tempo de trabalho (Sennet, 2012) traz consigo uma complexidade da força de trabalho que é

submetida a uma exploração mais intensa e sofisticada do ritmo de trabalho (ANTUNES, 2009).

Esta discussão sobre o trabalho no setor de telecomunicações no Brasil possibilitou a compreensão da trajetória histórica do setor a partir da sua organização e relações de trabalho. Para a investigação sobre o sentido do trabalho, tal discussão colaborou na reflexão sobre a configuração do trabalho em telecomunicações enfatizando as relações estabelecidas entre a organização e seus empregados. O próximo tópico manterá o debate a partir da investigação sobre a Empresa Beta – empresa atuante no segmento de serviços de telecomunicações no Brasil.

## **5.2 O Segmento de Serviços de Telecomunicações: A Empresa Beta e seus Empregados**

A Empresa Beta está inserida no segmento de serviços de telecomunicações. Este segmento é formado pela concentração de quatro empresas, em sua maioria de capital estrangeiro: A Telefônica|Vivo, a América Móvil, a Oi Telecom e a TIM.

O setor de telecomunicações empregou, como um todo, no terceiro trimestre de 2013 aproximadamente 504,74 mil pessoas. Deste total, 196, 24 mil estavam alocadas no segmento de serviços. (TELEBRASIL, 2013).

Em relação ao segmento de serviços de telecomunicações, o número de empregados das quatro maiores empresas deste segmento era de 89 mil pessoas em dezembro/12. Estes empregados encontravam-se alocados entre os serviços de telefonia fixa, celular, banda larga e TV por assinatura que compõem as divisões do segmento de serviços de telecomunicações. (TELECO, 2013).

O segmento de serviços de telecomunicações se caracteriza além de um expressivo contingente de empregados, por frequentes mudanças em virtude da dinâmica de seu mercado de atuação (DIEESE, 2009, Mocelin, 2010), seja por inovação tecnológica, por posicionamento de mercado ou por arranjos acionários.

Dentro deste contexto, a Empresa Beta, objeto desta pesquisa, pertence a um Grupo multinacional europeu do setor de telecomunicações presente em quatro continentes: Europa, nas Américas, na África e Ásia. O início da atuação deste Grupo no Brasil ocorreu no período pós-privatização por meio de duas empresas distintas: uma de telefonia fixa e outra de telefonia móvel. Este Grupo tem no país a sua maior operação mundial e é um dos maiores empregadores no Brasil. (INSTITUCIONAL EMPRESA BETA, 2012).

A seguir serão apresentados os achados sobre a Empresa Beta. A discussão terá como enfoque o processo de integração das duas empresas do Grupo europeu que deu origem a Empresa Beta, como também suas práticas de gestão e o seu ambiente laboral.

### 5.2.1 A Empresa Beta

Em julho de 2010 foi iniciado o processo de integração de duas empresas pertencentes ao Grupo europeu quando ocorreu a incorporação da empresa de telefonia móvel pela empresa de telefonia fixa. Tal incorporação permitiu o surgimento de uma nova empresa, a Empresa Beta, que passou a atuar concomitantemente nos dois segmentos de serviços de telecomunicações: o fixo e o móvel. (INSTITUCIONAL EMPRESA BETA, 2012).

A maior parte do processo de integração demandou 18 meses e foi concluído em março 2012. O modelo de integração seguiu ao adotado pela matriz europeia em outros países e está refletido no formato da marca, nos aspectos comportamentais, mercadológicos e formatos de trabalho estabelecidos na operadora no Brasil (Intranet, Empresa Beta, 2012). Tal modelo abrangeu:

- ✓ A unificação da marca e logo da nova empresa;
- ✓ A execução de programas de demissão voluntária (PDV);
- ✓ A implementação de uma nova estrutura de gestão;
- ✓ A implementação da integração tecnológica;
- ✓ A reestruturação de ambiente físico.

Essas mudanças permearam a nova empresa e resultaram em implicações para o seu direcionamento, na relação dos empregados com este novo contexto e na alteração de seu ambiente laboral. Tal fato pôde ser identificado no processo de unificação da marca e do logo. Este modelo seguiu ao adotado pela matriz europeia:

Unir todas as operações sob uma única marca. Assim, o processo de unificação da marca abrangeu uma nova estratégia de marca para a Empresa Beta. A marca de origem europeia foi definida como única marca institucional de comunicação com os *stakeholders*: governo, investidores, sociedade e empregados. E foi definida também uma marca comercial e tem relação direta com a comunicação aos clientes. (INTRANET, EMPRESA BETA, 2012).

É interessante observar as falas dos entrevistados sobre este momento de transição ao relatarem sobre a nova estratégia de marca da Empresa Beta. Seus relatos expressaram a ruptura entre diferentes momentos e que, para estes entrevistados, se refletem na modificação da marca:

*“... a marca tinha uma coisa tão carismática que permeava dentro da organização inteira, né. Os valores definidos pela marca, eles efetivamente alcançavam as pessoas. É lógico que a gente ainda tá num trabalho de aculturação. Então tem um processo ainda a ser feito muito grande.”*  
(ST01).

*“Assim a marca como um todo continua tendo uma identidade que é a minha identidade, é a Empresa Beta mesmo, é qualidade... e tudo mais. Mas é assim, o que tem por trás de toda a marca, diferencia e... não é a mesma coisa como era antigamente. Então é diferente, não é a paixão, eu diria, né.*  
( ST13).

Tais relatos demonstram alterações na forma destes empregados se relacionarem com a nova empresa, a Empresa Beta. Relatos como estes são importantes, pois nesta investigação, parte-se do pressuposto de que o sentido que estes empregados atribuem ao seu trabalho pode variar de acordo com a situação vivenciada e o seu grau de identificação com ela. (MOW, 1987; MORIN, 2001; BENDASSOLLI, 2007).

Quanto ao processo de implementação dos Programas de Demissão Voluntária (PDV) tal fato ocorreu em dois períodos durante a realização desta investigação: um em fevereiro e outro em outubro de 2013. Foram reduzidos no mês de março/13 aproximadamente 1.500 postos de trabalho em São Paulo e no Rio de Janeiro. (SINTETEL, 2013).

As condições incluídas no PDV abarcaram a extensão temporária por seis meses de benefícios como plano de saúde, pagamento proporcional ao tempo de serviço e assistência especializada para recolocação no mercado. Esta decisão de negociar acordo sindical foi uma forma encontrada para minimizar os impactos sobre os empregados para que lhes fosse permitido conciliar as perspectivas individuais dos empregados, seu momento de vida e carreira e a necessidade da empresa em se reestruturar para melhor atender à sua nova realidade. (SINTETEL, 2013).

A fala de um entrevistado expressa este momento de readequação e o receio sobre as demissões:

*“Com essa nova estruturação, houve fusão da empresa móvel e fixa, há sempre a questão do medo, pois demissões existem...”. (ST02).*

A adequação aos novos padrões adotados em termos do contingente de empregados parece se assemelhar às práticas de sucessivas reduções de postos de trabalho aplicadas nas décadas de 1980 e 1990 (Cardoso e Marras, 2007; DIEESE, 2010) durante o período anterior à privatização do setor de telecomunicações no Brasil. Para a Empresa Beta, a redução do quadro de empregados teve continuidade com um novo plano de demissões:

Em outubro de 2013, a Empresa Beta informou ao sindicato a necessidade de efetuar a uma nova readequação em sua estrutura administrativa e operacional, o que resultou na eliminação de setores, departamentos e funções que se encontravam sobrepostos mesmo após a fusão das duas empresas. Reduziram, assim, mais de 1.500 postos de trabalho, sendo que 600 destes postos se referem ao fechamento de vagas que estavam abertas em todo o Brasil. Novamente um pacote de benefícios foi proposto com o intuito de minimizar o impacto econômico aos empregados envolvidos. (SINTETEL, 2013).

Para os empregados da Empresa Beta, os momentos dos PDV's se refletiram numa situação de desconforto caracterizada por um ambiente de insegurança e de mudança em virtude dos planos de demissões. Os PDV's implicaram não somente na redução do número de empregados como também na readequação de funções e tarefas.

Em relação à implementação de uma nova estrutura de gestão organizacional esta foi iniciada pela troca de seu principal executivo do cargo de diretor-presidente.

Tal estratégia privilegiou a integração dos negócios fixo e móvel. Outro aspecto deste processo de mudança da estrutura organizacional foi a segmentação das operações comerciais divididas em duas unidades: a mercado individual, gerida por um executivo do braço móvel, que abriga os segmentos individual e residencial e a unidade mercado empresas, gerida por um executivo do braço da fixa, que reúne cliente corporativos. (INTRANET, EMPRESA BETA, 2012).

A escolha de uma nova estratégia de gestão demonstrou além do novo posicionamento da Empresa Beta frente ao mercado como também em um novo formato organizacional que tentou congrega a parte de telefonia fixa e a parte de telefonia móvel. Estes movimentos representaram uma profunda mudança nas estruturas internas e externas da empresa e na forma como esta passou a ser conduzida.

Tais mudanças pensadas ao nível do indivíduo vão ao encontro das proposições de Borges e Yamamoto (2004) quando relatam que a forma de ver e pensar o trabalho varia também de acordo como a forma que este trabalho é gerido, isto é, na sua dimensão gerencial.

No que tange ao processo de implementação de integração tecnológica este foi finalizado em setembro de 2012 e:

compreendeu a inauguração de um novo Data Center em um município do estado de São Paulo e que atende às infraestruturas de TI (Tecnologia da Informação) das operações fixa e móvel. Neste Data Center trabalham 200 empregados e nele estão armazenados os dados da companhia e de seus clientes, como cadastros, contratos, origem, destino e duração das chamadas. (INTRANET, EMPRESA BETA, 2012).

Já o processo de reestruturação do seu ambiente físico foi outra ação de integração ocorrida e que teve como medida:

a localização dos postos de trabalho nas instalações da empresa com a integração das equipes em uma nova sede central em São Paulo. Esta estratégia considerou conceitos de ocupação modernos e obtenção de sinergia que facilitem o fluxo de trabalho e as atividades entre as áreas. (INTRANET, EMPRESA BETA, 2012).

As estratégias de centralização tecnológicas e físicas trouxeram implicações importantes, principalmente em relação à centralização das atividades estratégicas na sede central em São Paulo. Com esta movimentação, as áreas e atividades estratégicas da Empresa Beta que estavam alocadas entre as sedes Rio de Janeiro e São Paulo foram remanejadas para a sede central. Desta forma, atividades que antes eram executadas na sede Rio de Janeiro, unidade de análise desta investigação, passaram a ser realizadas em São Paulo.

Dentro deste contexto, as declarações dos entrevistados se dividem entre as mudanças na estrutura interna da empresa como também na sua rotina laboral:

*“Quando uma empresa maior se funde a uma menor, ela coloca sua essência... a menor perde um pouco o feeling, o seu jeito e tem que se adaptar. [...]. Perdemos nosso lado dinâmico, de interagir com outras pessoas. A parte hierárquica que não existia de falar direto com o gerente, conversar com o diretor, isso foi se perdendo um pouco, pelo hábito da empresa maior. Espero que as coisas de adaptem para melhor. Outro ponto é como possuímos funcionários em vários estados estamos acostumados, isso esta sendo um pouco complicado na fusão já que a empresa maior esta acostumada e atuar apenas em um estado. Estamos caminhando pra uma melhor adaptação, novos funcionários estão chegando, nova diretoria, sangue novo.” (ST02).*

*“A gente teve uma centralização de atividades muito grande em São Paulo. Então muito do que eu fazia que eu tinha uma dinâmica muito maior, hoje eu não tenho. Deixou de existir.” (ST01).*

*“... porque apesar das mudanças, o que eu faço, não mudou muito. Mudou a área, mudou a diretoria, mudou até o gerente, mas o trabalho continuou.” (ST03).*

*“Tá mudando muita coisa lá. Então eu achava bem dinâmica, a empresa corria atrás dos índices que ela tem hoje, né, do reconhecimento que ela tem hoje no mercado. [...] Por conta aí dessa transformação que eles tão fazendo pela Empresa, né, que é uma empresa da fixa e que era uma coisa mais engessada, o ritmo de trabalho é outro, que... a visão é outra, né... então isso tá meio que mudando um pouquinho...” (ST06).*

As transformações estruturais vivenciadas pela Empresa Beta seja na sua gestão organizacional, na estrutura física ou no seu posicionamento de mercado se reflete nas suas práticas de gestão e conseqüentemente no seu ambiente laboral. Para Mocelin (2010) a configuração do setor de serviços de telecomunicações caracterizado por constantes mudanças implica para seus empregados em mudanças contínuas em sua rotina laboral.

Tais momentos tornam-se, como afirmado por Morin (2001), oportunos para que se identifique quais atributos são necessários para que o trabalho desses empregados tenha um sentido. Assim, as organizações mesmo em situação singulares ou adversas, possam reorganizar o trabalho de forma a melhorar a relação entre a organização e o empregado.

#### 5.2.1.1 As práticas de gestão

Algumas ações e instrumentos de práticas de gestão foram adotados a fim de suportar a Empresa Beta e alinhar suas estratégias de gestão durante o processo de integração. Entre tais ações estão os benefícios oferecidos, a implementação de ferramentas educacionais, a política de remuneração e o incentivo ao envolvimento em questões sociais. Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa:

A adoção de tal instrumento de gestão serve como ferramenta de atração, retenção e suporte profissional. Tais benefícios colaborariam para ampliar o vínculo entre o profissional e a companhia, complementando outros benefícios além dos contemplados pela sua



remuneração e legislação. Entre eles, os previstos em acordos coletivos como auxílio alimentação, auxílio refeição, auxílio creche e babá e programa de participação nos resultados. Outros benefícios incluem planos de saúde e odontológico, programas de saúde ocupacional e alimentar. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESA BETA, 2012, 2013).

Os benefícios oferecidos pelas empresas do segmento de serviços de telecomunicações, além dos garantidos pela legislação trabalhista, parecem ser, segundo Mocelin (2010), um grande atrativo para os empregados, que se dispõem a intensificação do trabalho para obtê-los. No entanto, as falas encontradas nas entrevistas durante o período de investigação, ainda que tenham feito referência à importância destes benefícios, se posicionam distintamente ao o colocarem como forma de retenção à empresa. Tais proposições puderam ser identificadas quando:

- a) Relataram sobre a qualidade dos benefícios oferecidos, sem, contudo, estabelecer o vínculo mais forte entre a empresa e o empregado.

*“A empresa é ótima. É maravilhosa. Tem muitos benefícios. Você tem um bom plano de saúde. Você tem um bom plano de alimentação, você tem uma PL que te ajuda. Eles pagam sempre antes. Então tem uma série de coisa que são boas, né. Mas eu não faço... ah! Eu sou da Empresa Beta!” (ST11).*

- b) Relacionaram os benefícios concedidos a outros fatores que os fixavam a Empresa Beta.

*“No mercado hoje os benefícios que eu tenho é um tipo de coisa também que me faz pensar... então tem a idade, tem a falta de graduação.” (ST07).*

- c) Demonstraram a importância de tais benefícios quando os equipararam a sua própria remuneração:

*“Eu... financeiramente e também pelos benefícios, entendeu? Os benefícios que essa empresa oferece são muito grandes! São excelentes benefícios! É muito importante pra mim.” (ST15).*

- d) Relataram sobre a importância das ações voltadas ao bem-estar do funcionário:

*“Ela se preocupa muito. Ela dá muito valor a isso. Com o próprio bem-estar aí dos colaboradores, dos funcionários, né. Ela tem lá as campanhas de melhoria de qualidade, de melhorar a educação alimentar, enfim. Tem isso também e ela promove essas campanhas aí, de esclarecimento e de orientação pros funcionários, né. Acho que é uma empresa muito consciente nisso aí.” (ST10).*

Nestes relatos a importância dos benefícios concedidos é ratificada ao mencionarem sobre o peso destes como forma de remuneração indireta como também na manutenção de seu bem-

estar. Contudo, foi observado também que tais benefícios não são isoladamente fator de fixação à Empresa Beta.

A ação de aculturação no processo de integração foi realizada por meio de um plano estratégico que considerasse conceitos de “adaptabilidade, inovação e na identificação e reforço das competências consideradas essenciais para o negócio”. (Relatório de Sustentabilidade Empresa Beta, 2012). Dentro deste contexto, a Empresa Beta implementou um conjunto de ferramentas educacionais representado por:

Eventos como cursos, oficinas, seminários e conferências, aprendizados tipo *e-learning*<sup>31</sup> e recursos como rotações internacionais. Tais ações educacionais tiveram como foco o desenvolvimento de lideranças, o engajamento na cultura do cliente e temas específicos por área de negócio. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESA BETA, 2012).

No que tange às ações relacionadas ao aprendizado e qualificação dos empregados, as declarações dos entrevistados se dividem entrem o investimento recebido em sua educação continuada por meio da Empresa Beta:

*“... a empresa sempre me proporcionou, sempre me ajudou, sempre me recompensou, principalmente, tipo, a pós-graduação que eu fiz, ela... oitenta por cento foi patrocinado por ela.” (ST10).*

Também pôde ser verificado que tais ações são restritas as áreas de atuação dos empregados:

*“Sou eu que tô bancando. Tô bancando o curso, materiais [...] Tanto é que a empresa não paga por isso porque eu não sou de TI. Isso é um grande problema lá pra mim. Porque tô aqui no Rio de Janeiro. Se tivesse lá em São Paulo poderia ser diferente. Mas aqui é inviável, né.” (ST11).*

*“Não tenho porque isso envolveria eu fazer, por exemplo, uma academia SAP, né. Mas não deu pra ter porque a empresa não vai me dar isso [...]. Eu não tenho disponibilidade pra isso e a empresa não faria isso por mim, tá. Porque eu já solicitei isso algumas vezes e já disseram que não porque curso no SAP é só pra consultores, né?”. (ST15).*

Estas falas contraditórias sugerem que não terem sido contempladas áreas de atuação ou funções que não estivessem dentro de um contexto estratégico para a Empresa Beta como também ter sido voltado, mais especificamente, as estratégias de adaptação a sua nova realidade.

Com relação à política de remuneração é considerado o mérito no desempenho individual, evidenciado no cumprimento de metas:

A remuneração é composta pela remuneração fixa (salário base) e por programas de remuneração variáveis. A compensação fixa é na menor faixa, no Brasil, de 1,22 vezes o salário mínimo. A remuneração variável é anual e está relacionada à conquista dos objetivos do

<sup>31</sup> Aprendizados realizados por meio de ensino eletrônico. Na Empresa Beta, realizado por meio da intranet corporativa. (RH Empresa Beta)

negócio. O atingimento de 100% da meta significa receber 2,2 salários adicionais no período de um ano. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESA BETA, 2012).

Neste contexto, o relato de um entrevistado em início de carreira, reforça o argumento da importância da remuneração oferecida pela Empresa Beta.

*“... por eu acabar me destacando naquilo que eu faço e outras pessoas da mesma faixa etária que eu não tarem ganhando tão bem quanto eu ganho, na mesma profissão que eu tô, não ter uma carteira assinada acaba me trazendo prestígio, as pessoas acabam te vendo diferente.” (ST09)*

A importância da remuneração como sustento e sobrevivência para o empregado é um fator importante para sua fixação na empresa, como também reforça a centralidade do trabalho para este empregado. O sentido atribuído ao trabalho está muitas vezes associado ao sustento, à sobrevivência que a renda possibilita. (BENDASSOLLI, 2007; CONTRERAS, 2010).

Outro aspecto sobre as políticas e práticas de gestão refere-se à questão social na qual a empresa desenvolve ações no sentido de integrar a empresa e seus empregados à comunidade. Entre essas ações está o programa de voluntariado. Os empregados que aderem a este programa têm a possibilidade de dedicar dois dias de trabalho por ano ao voluntariado. Foram frequentes as referências sobre a importância para os empregados deste tipo de prática:

*“Ela também é uma empresa muito preocupada com o social. Prova disso são as atividades que ela faz, como que se chama de voluntários que ela tem hoje lá, né, que ela permite funcionários experimentem um dia lá, né, pra fazer atividades numa instituição, seja num orfanato, num asilo... cara, isso mostra realmente assim num nível evolutivo da empresa.” (ST10).*

*“... de valorizar o funcionário, da questão mesmo de tá preocupado com as questões sociais, ambientais...” (ST08).*

*É uma empresa que vem com campanhas sociais. Ah! O que que tem a ver com telecom? Então é... me identifico... (ST03)*

Estas ações, quando relatadas pelos entrevistados, parecem gerar uma relação positiva na forma como estes empregados enxergam a Empresa Beta. Tal relação parece estar associada ao grau de satisfação e ao bem-estar proporcionado ao empregado pela possibilidade de ser útil e servir a comunidade. (MOW, 1987; MORIN, 2001).

O balanço sobre as práticas de gestão da Empresa Beta revelam um esforço por meio de ações junto aos empregados na tentativa de alinhamento das novas estratégias adotadas pela empresa. Por parte dos entrevistados, os relatos revelam valorização e satisfação em virtude dos benefícios oferecidos, do envolvimento com as ações sociais e da política de remuneração. Quanto às ações referentes ao aprendizado e a qualificação parecem gerar insatisfação em virtude da limitação desta às estratégias a algumas áreas específicas.

### 5.2.1.2 O ambiente laboral

O ambiente laboral no qual atuam os empregados do segmento de serviços de telecomunicações é importante para esta investigação à medida que permite a melhor compreensão do ambiente e do conteúdo de trabalho dos empregados da Empresa Beta.

A configuração do segmento de serviços de telecomunicações caracterizada pela alta competitividade e constantes mudanças (Uchima, 2005; Mocelin, 2010, 2011) resulta para seus empregados em um ambiente laboral permeado por um dinamismo singular. No que tange a discussão sobre o ambiente laboral da Empresa Beta, o estudo do perfil descritivo dos empregados deste segmento apresentado por Mocelin (2010) auxiliou na compreensão do perfil deste empregado e do seu ambiente laboral.

Sobre este ambiente competitivo do segmento de serviços de telecomunicações, as falas dos entrevistados demonstraram as exigências inerentes ao ambiente laboral que parece estar permeado pela pressão do imediatismo de resultados:

*“É algo que hoje em dia uma empresa, principalmente as empresas de telecomunicações, né, no seu trabalho precisam ter, né, porque cada vez mais a competição se acirra, ou seja, essa competição no mercado, principalmente dentro da telefonia móvel. Então cada vez mais você precisa fazer mais com menos, ou seja, menos investimento e menos tempo. Então eu prezo muito por aquela questão do compromisso.” (ST10).*

*“Em telefonia móvel as coisas são pra ontem, a concorrência esta sempre batendo na porta. Está sempre aprendendo, tendo sempre um feedback com seu gestor. [...] Você tem que correr atrás.” (ST02).*

Como também houve relatos que, para estes entrevistados, o dinamismo do ambiente laboral do segmento de serviço de telecomunicações, de um modo geral, se adequa ao seu próprio perfil enquanto profissional:

*“Pra mim é uma coisa encantadora. A telefonia é encantadora. Essa movimentação toda que envolve a telefonia. Essa mudança de um dia pro outro. E as coisas... eu sou muito agitada e eu acho que é por isso que eu gosto dessa agitação da telefonia.” (ST14).*

*Olha... é uma empresa dinâmica, eu gosto... [...] por eu ter trabalhado numa empresa meio engessada, eu vejo como era difícil pra mim, como eu me sinto bem agora... apesar das mudanças que são demais, né...são até demais... então eu acabo me identificando.(ST03)*

A forma de ver e pensar o trabalho varia em muitos aspectos como às condições materiais e ambientais sob as quais se realiza o trabalho (Borges e Yamamoto, 2004). É interessante observar nas falas destes entrevistados que, de um modo geral, o ambiente singular do segmento de serviços de telecomunicações, ainda que apresente situações como a pressão por resultados, parece não apresentar para estes empregados uma visão negativa em relação ao trabalho.

Os empregados que atuam no segmento de serviços de telecomunicações precisam ajustar-se às frequentes mudanças para fornecer suporte comercial, estratégico e operacional as atividades diárias (Mocelin, 2010). No que tange a Empresa Beta, este contexto laboral está associado às variações de conteúdo de trabalho nas diferentes campanhas e projetos como também às mudanças sucessivas no processo de integração:

*“O ritmo, por exemplo, eu estar neste caso que eu estou hoje, e que eu já venho exercendo, mas só que, além disso, que eu já vinha exercendo há muito tempo, eu adquiri mais outra atividade em que o meu tempo teve que ser maior, tanto é que eu falei aí que tenho onze a doze horas por dia de trabalho, né.” (ST05).*

*“Até por conta das mudanças, por conta da empresa ser de telecom e ter muita mudança e mudar o chefe e mudar o setor todo é que eu acabo entendendo um pouco. Eu entendo, mas por um outro lado há uma insatisfação contínua.” (ST03)*

Tal contexto de mudança também está presente nos relatos dos entrevistados sobre a transferência de suas áreas e atividades para a sede central em São Paulo: de empregados que atuam na sede Rio de Janeiro, mas se reportam às suas áreas que foram transferidas para a sede central, ou aqueles que precisaram ser remanejados para outras áreas da sede Rio Janeiro em virtude desta transferência.

*“... o setor todo tá em São Paulo, a minha seção toda tá em São Paulo. Hoje por opção eu tô no Rio de Janeiro, tá. Até mesmo depois de muita conversa com os gerentes todos lá. Até mesmo que eles viram que eu produzo a distancia. Eu contribuo a distancia. Eles chegaram à conclusão que não vão mexer com a minha vida e me levar pra São Paulo.” (ST07).*

*“... é o maior prêmio que ele pode me dar é me deixar no Rio. Tá, porque se eles me colocassem na parede, eu ia ter que ir. [...] Porque eu não vou deixar o meu apartamento aqui e não ter como me sustentar em São Paulo. [...] E eu tava disponível pra ele a qualquer hora, entendeu? A qualquer dia. O relatório não sei quê... às onze horas da noite... sábado, domingo, entendeu? E naquela época eu não tinha laptop... eu ia pra empresa.” (ST15).*

*“Houve uma reestruturação na minha divisão há pouco tempo e o meu serviço foi para outro estado e fui transferida para outra área, no começo deste novo trabalho. Foi complicado se adaptar e se estimular, pois o anterior eu estava totalmente focada, mas me dediquei e hoje estou bem realizada com esse novo desafio.” (ST02).*

As implicações deste distanciamento geográfico e da adaptação a uma nova área em virtude de um remanejamento parecem estar presentes no esforço destes empregados em permanecer na sede Rio de Janeiro. Tal fato se reflete numa intensificação do trabalho como também num esforço constante de se adaptar e se estimular as novas funções e tarefas.

Como parte de um mercado inerentemente competitivo e sujeito a constantes mudanças em sua configuração, o ambiente laboral da Empresa Beta é permeado por exigências relativas ao atingimento de resultados com implicações no tempo e no conteúdo do trabalho dos empregados. Aliado a isto está o fato dos movimentos sucessivos do processo de

reestruturação que teve como uma das implicações para a sede Rio de Janeiro, a transferência de áreas e atividades para a sede central em São Paulo. Para Soares e Vieira (2009), face às constantes mudanças vivenciadas no ambiente laboral os empregados são forçados a se adaptar alterando seus sentimentos e expressões em relação à organização e ao seu trabalho. Para o contexto dos entrevistados, esta proposição se apresenta num esforço contínuo de adaptação e de intensificação do trabalho.

### 5.2.2 O perfil dos empregados da Empresa Beta

O mapeamento do perfil dos empregados da Empresa Beta abrangeu o levantamento do contingente total dos empregados, destacando-se os lotados na sede Rio de Janeiro e, em específico, os empregados de nível operacional. Sobre a composição do número de empregados, o levantamento realizado junto à área de Recursos Humanos e ao *site* institucional indicou que a Empresa Beta possui em todo país 19.268 mil empregados o que corresponde a aproximadamente 10% do total de empregados do segmento de serviços de telecomunicações no Brasil. Neste *headcount* foram considerados somente empregados efetivos em outubro de 2013 distribuídos em áreas de telefonia fixa e móvel (lojas próprias, *call center* e administrativo) e contemplou a fusão entre as operações fixa e móvel.

O relatório da FENATTEL/DIEESE (2013) também trouxe dados importantes sobre o perfil dos empregados da Empresa Beta no que tange a sua composição por gênero, idade, tempo de serviço e área de atuação.

- a) As mulheres representam 46% do total dos empregados, enquanto que os homens são 54,%;
- b) O tempo de permanência na empresa para a maioria dos empregados (72,2%) situa-se na faixa até 06 anos, seguidos daqueles entre 07 e 15 anos (20,8%). Próximos a 6% estão os empregados entre 16 a 30 anos de permanência no emprego e apenas 1,2% está há mais de 30 anos;
- c) A maioria dos empregados está alocada na função Comercial (57,8%), outros 26,7% trabalham na produção e Operações e 15,5% realizam atividades de Apoio.

Além de indicar a expressividade da Empresa Beta em termos de participação do número de empregados no segmento de serviços de telecomunicações, os dados apresentados revelam não haver disparidades quantitativas entre os gêneros. Também é demonstrado concentração da maior parte dos funcionários na área comercial que é responsável pela implementação e comercialização das campanhas de vendas. O nível de rotatividade é demonstrado no tempo de permanência para a maioria dos empregados que é no máximo de seis anos.

O levantamento realizado junto à área de RH da Empresa Beta ajudou a complementar os estudos da FENATELL/DIEESE (2013) em relação à composição do perfil dos empregados da Empresa Beta. Em outubro/13, do contingente de funcionários alocados no Brasil, 77,5% estava na faixa etária de 20 a 40 anos de idade, conforme demonstrado no Quadro 11.

**Quadro 11 – Composição do total de empregados da Empresa Beta – Out/13**

Gênero	Idade					Total Geral
	Até 20 anos	Entre 20-30	Entre 30-40	Entre 40-50	Acima de 50	
Feminino	92	3.672	3.719	1.094	286	8.863
Masculino	60	3.207	4.344	2.013	781	10.405
<b>Total Geral</b>	<b>152</b>	<b>6.879</b>	<b>8.063</b>	<b>3.107</b>	<b>1.067</b>	<b>19.268</b>

Fonte: RH Empresa Beta

No que tange ao perfil dos empregados no nível operacional da Sede Rio de Janeiro, unidade de análise dessa pesquisa, o levantamento realizado junto à área de RH da Empresa Beta demonstrou que o quadro de funcionários era, em outubro/13, no total de 1.551, conforme demonstrado no Quadro 12. Estes empregados estavam alocados nas áreas de apoio como a de Recursos Humanos, Cobrança e Faturamento, áreas comerciais como a de Inteligência Comercial, a de Vendas, a de Controle de Negócios e área de operações como a de Engenharia e Rede. (RH EMPRESA BETA, 2013).

**Quadro 12 – Composição de empregados da Empresa Beta – Sede Rio de Janeiro – Out/13**

Gênero	Idade					Total Geral
	Até 20 anos	Entre 20-30	Entre 30-40	Entre 40-50	Acima de 50	
Feminino	7	320	296	84	20	727
Masculino	2	243	364	170	45	824
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>563</b>	<b>660</b>	<b>254</b>	<b>65</b>	<b>1.551</b>

Fonte: RH Empresa Beta

O nível operacional, no qual estão alocados os sujeitos dessa pesquisa, representam o total de 1.434 empregados, dos quais 47% são mulheres e 53% são homens. O tempo de permanência na empresa para a maioria dos empregados (74%) situa-se na faixa até 05 anos, seguidos daqueles entre 10 e 20 anos (15%). Com 10% estão os empregados entre 05 a 10 anos de permanência no emprego e apenas 1,% está há mais de 20 anos. Tais proposições foram demonstradas no Quadro 13. Em relação à idade 81% dos empregados estão alocados na faixa etária entre 20 a 40 anos de idade. (RH EMPRESA BETA, 2013).

**Quadro 13 – Número de empregados do nível operacional por tempo de serviço e idade – Sede Rio de Janeiro – Out/13**

Tempo de serviço	Idade					Total
	Até 20 anos	Entre 20-30 anos	Entre 30-40 anos	Entre 40-50 anos	Acima de 50 anos	
Até 1 ano	9	193	108	12	1	323
Entre 1- 3	0	209	140	27	7	383
Entre 3- 5	0	146	187	16	2	351
Entre 5 -10	0	12	95	28	4	139
Entre 10 - 20	0	0	69	117	35	221

(continua)

Tempo de serviço	Idade					Total
	Até 20 anos	Entre 20-30 anos	Entre 30-40 anos	Entre 40-50 anos	Acima de 50 anos	
Acima de 20	0	0	2	8	7	17
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>560</b>	<b>601</b>	<b>208</b>	<b>56</b>	<b>1.434</b>

Fonte: RH Empresa Beta

O levantamento detalhado dos dados sócio demográficos dos empregados da Empresa Beta e dos empregados alocados na Sede Rio de Janeiro está disponibilizado no **Apêndice E** desta pesquisa.

O balanço do levantamento dos empregados da Empresa Beta, e em específico, os da sede Rio de Janeiro, revela uma força de trabalho jovem, sem distorção do número de gênero e com um nível de rotatividade maior do que o apresentado na Empresa Beta como um todo.

### 5.3 O Sentido do Trabalho para os Empregados de Nível Operacional da Empresa Beta

A investigação sobre o sentido do trabalho atribuído pelos empregados da Empresa Beta foi suportada, como já discutido anteriormente, pelos estudos do MOW (1987). Compartilhando de suas perspectivas teóricas, esta pesquisa parte de dois principais pressupostos apresentados por este modelo MOW (1987):

- a) O sentido atribuído ao trabalho depende da situação vivenciada, das preferências e da visão de mundos desses indivíduos. A construção do sentido se dá não apenas por suas experiências cotidianas com o trabalho, como também pelo fato de serem influenciados pelas estruturas e condições sociais, econômicas, culturais e tecnológicas de sua época;
- b) A identificação da centralidade do trabalho como principal construto para se compreender o sentido do trabalho para os indivíduos. O conceito de centralidade trata então, da vida do indivíduo como uma unidade focal do estudo e da importância do trabalho na vida desses indivíduos em determinado período de tempo.

Para tanto esta pesquisa procurou operacionalizar a investigação sobre o sentido do trabalho para os empregados do nível operacional da Empresa Beta a partir da compreensão das situações vivenciadas por estes empregados e das suas perspectivas sobre o futuro de seu trabalho. Esta parte da investigação foi norteadada pela análise da categoria situação do entrevistado e da categoria expectativas sobre o futuro do trabalho. Tal resultado auxiliou na interpretação do sentido do trabalho para estes empregados que teve como base a análise referente às categorias de centralidade do trabalho, das normas sociais e dos resultados valorizados do trabalho, conforme será apresentado a seguir.



### 5.3.1 Situação do entrevistado

A categoria de análise situação do entrevistado abrangeu o contexto vivenciado pelos empregados do nível operacional da Empresa Beta, ou seja, a caracterização da situação pessoal, familiar, profissional e socioeconômica dos participantes das entrevistas (MOW, 1987). A relevância deste mapeamento está no suporte fornecido para a interpretação do sentido atribuído ao trabalho pelos empregados.

#### Situação pessoal

Neste item, além dos dados sócio demográficos como idade, gênero, grau de instrução, se procurou também compreender a representação do trabalho para os participantes a partir da relação da educação recebida formal e religiosa e do estabelecimento da própria visão de trabalho. Os estudos do MOW (1987) apontaram alterações na visão sobre o sentido do trabalho quando analisado sobre gênero e idades diferentes, como também relataram a educação como fator importante na relação do indivíduo com o trabalho e com a visão sobre si mesmo.

Ainda que esta pesquisa não tenha o enfoque quantitativo de levantamento e tratamento amostrais, o mapeamento do perfil dos entrevistados torna-se relevante para a compreensão do contexto que se parte para entender o fenômeno sentido do trabalho. Quanto à distribuição por gênero, os participantes da pesquisa se dividiram em doze mulheres e quatro homens. Em conformidade com o levantamento demonstrado no Quadro 9 – Composição dos empregados da Empresa Beta – Sede Rio de Janeiro, a idade média foi dos participantes foi de 40 anos com a faixa etária variando de 19 a 56 anos.

Sobre a qualificação dos participantes, os entrevistados possuem um alto nível de instrução e, na sua maioria, com curso superior e pós-graduação. Estas informações são compartilhadas no estudo de Mocelin (2010) quando se afirma que o segmento de serviços de telecomunicações demanda mão-de-obra escolarizada e qualificada a fim de impulsionar operacionalmente este mercado. Quanto à função desempenhada na Empresa Beta, os participantes da pesquisa estavam distribuídos em cargos não gerenciais de assistente, analista, especialista e consultor.

Tais aspectos indicam que o alto nível de especialização dos empregados do nível operacional da Empresa Beta associado à faixa etária média de 40 anos se traduz em uma força de trabalho jovem e qualificada. Tal contexto trouxe, durante a investigação, relatos importantes sobre as implicações do trabalho para estes empregados.

Ao serem questionados sobre educação recebida e o estabelecimento da visão sobre o trabalho, as falas dos entrevistados relatam nesta relação à possibilidade de seguir uma carreira que lhes traga um retorno econômico, de conseguir mudar o contexto social ao qual se inseriam ou pela possibilidade de entrar no mercado e garantir um emprego.

*“Então, mesmo não tendo nível superior, mesmo assim eles conseguiram aí fazer que tanto eu quanto minha irmã quanto meu irmão, a gente tivesse uma excelente educação e chegasse onde a gente conseguiu chegar.” (ST10).*

*“... os meus pais não tiveram oportunidade de estudar, né. Meu pai era pedreiro e minha mãe, dona de casa. Mas eles sempre tiveram assim... é... minha mãe, principalmente... meu pai nem tanto, mas minha mãe sempre teve essa visão, né, de que a educação é muito importante, de correr atrás... pra conseguir melhorar de vida...” (ST06).*

*“O que eu dou conselho pros jovens que tão começando agora é: procure aprender pra começar logo numa empresa grande. Uma empresa grande... acho que é tudo, é tudo pra um profissional.” (ST05).*

Quanto à orientação religiosa não houve relatos que efetivamente relacionasse este tipo de orientação à forma como estes entrevistados viam e compreendiam seu trabalho. As falas denotaram a colocação sobre um dado sócio demográfico tão somente, conforme relatado:

*Sou de formação católica, mas sou uma pessoa que estuda o espiritismo é... o que mais que posso lhe dizer? (ST01).*

*Sou católica. Eu estudei em colégio de freira. [...] A gente sempre teve esse, essa formação religiosa do catolicismo. (ST14)*

*Eu fui criada por uma família que me educou na religião católica. Eu era uma católica fervorosa. (ST02).*

O contexto socioeconômico no qual o empregado se insere é fator importante na investigação sobre o sentido do trabalho (Borges e Yamamoto, 2004; Bendassolli, 2007), dado que influencia na forma como ele executa e pensa o trabalho.

### **Situação familiar**

A situação familiar para os estudos do MOW (1987) é representada pelo peso da responsabilidade financeira para cada indivíduo. Segundo o MOW (1987), indivíduos com responsabilidade financeira maior, como sustento da família e filhos, são impelidos a escolher o trabalho à família. Desta forma, pode ter uma relação negativa com relação à centralidade do trabalho. Pode também, ao contrário, criar uma situação de notabilidade frente à sociedade, por ser o responsável pelo sustento da família.

Na relação de entrevistados, somente um deles afirma não ter a obrigação de uma responsabilidade financeira ou por seus estudos ou pelo sustento da sua família. As duas proposições citadas pelo estudo do MOW (1987) sobre o peso da responsabilidade financeira foram relatadas nas entrevistas quando declararam a necessidade de trabalhar para custear seus estudos e de enfrentar o dilema entre família e trabalho como também a notabilidade que este pode oferecer:

*“... como eu tive sempre que trabalhar desde muito cedo meus pais não tinha condições de me ajudar, não que eu contribuísse em casa, né, meu pai sempre bancou isso, mas tudo aquilo que era pra mim, era eu que bancava. Então assim, a minha faculdade foi eu que banquei, né [...]“Eu, eu não estudei pra trabalhar, eu trabalhava pra poder estudar!”(ST01).*

*“Agora acho que mais até por, por conta de ter um filho, né. Da minha renda compor, ser muito importante, né... no meu casamento. Quando eu falo familiar eu falo tudo, né... marido, casamento, filho, pais que também são muito importantes. [...].. ai acaba sendo mais ainda.” (ST03).*

*“Até hoje o socorro que minha mãe e meu pai precisa eu ajudo sem pestanejar porque acho que pai e mãe é coisa muito nobre, né. É coisa que a gente tem que dar muito valor. E isso eu sempre dei.” (ST05).*

As falas dos entrevistados traduziram e ratificaram as proposições do MOW (1987) no que tange a questão sobre a responsabilidade familiar e a notabilidade. Outro aspecto identificado sobre a responsabilidade financeira, e não relatado nos estudos do MOW (1987), refere-se à mudança do contexto social do indivíduo fazendo com que reveja o peso desta responsabilidade familiar:

*“... muito tempo a questão financeira foi secundária no me trabalho, entendeu? Tanto fazia se eu tivesse trabalhando ou não fazia a menor diferença financeira pra mim. Hoje em dia faz muita diferença, entendeu? [...] O [meu marido] hoje não tem o emprego que ele sempre teve, entendeu? Aquele emprego... sempre em empresas excelentes, né. [...] Além disso ainda tem a questão financeira, tá. Eu preciso trabalhar. Porque ele já não tem um salário que permita abrir mão da... não só do salário, mas de todos os benefícios que esse emprego oferece, entendeu?” (ST15)*

A responsabilidade pelo sustento familiar como também a notabilidade que o trabalho proporciona são aspectos importantes na compreensão do sentido do trabalho à medida que quanto mais relevantes forem tais aspectos, mais central será o trabalho na vida do indivíduo. (MOW, 1987; BENDASSOLLI, 2007).

### **Situação profissional**

Nos relatos dos entrevistados, foi identificado que o tempo médio de permanência na Empresa Beta era de nove anos. Dos dezesseis empregados entrevistados, sete tinham tempo de permanência na empresa de 10-20 anos de serviço, enquanto que cinco permaneciam na faixa de 1-5 anos, seguido por quatro entrevistados que estavam na faixa de 5-10 anos. Tais relatos demonstram que em virtude do longo tempo de permanência para a maioria dos participantes da pesquisa, estes empregados além de terem desenvolvido suas carreiras nesta empresa também puderam vivenciar os processos de mudança pelos quais a Empresa Beta passou.

Durante esta investigação, tentou-se também identificar nos relatos sobre o histórico profissional dos participantes como se apresentava a trajetória da carreira destes empregados. Os estudos do MOW (1987) relatam que carreiras turbulentas ou carreiras ascendentes implicam em valorações distintas em relação ao trabalho e, por conseguinte na alteração da representação do trabalho para estes indivíduos. Para o MOW (1987) as carreiras ascendentes teriam uma implicação mais positiva sobre a centralidade do trabalho do que as turbulentas.

Nos relatos coletados sobre trajetória profissional dos entrevistados foram apontadas as seguintes características que corroboram e complementam os estudos do MOW (1987):

- a) Carreiras do tipo lineares caracterizadas por passagem em poucas empresas e/ou poucos setores de atuação;
- b) Carreiras diversificadas caracterizadas por passagens por diversas empresas e/ou vários setores de atuação;
- c) Carreiras ascendentes caracterizadas por mudanças contínuas e progressivas de cargo;
- d) Carreiras turbulentas que são carreiras com altos e baixos, permeadas por emprego e desemprego e alterações de cargo.

Neste sentido, foram encontrados relatos que sugeriam carreiras com características linear/ascendentes e outros que indicavam carreiras linear/turbulentas, como demonstrado respectivamente nas falas:

*...”dois os principais estágios durante o período de faculdade, né. Depois eu me formei em 96[...] e comecei a trabalhar numa empresa pequena [...] fiquei lá durante um ano, um ano e meio, mais ou menos e depois disso eu me interessei por uma vaga numa empresa japonesa [...] em 97. Ela colocou um anúncio no jornal, me interessei, mandei currículo. E aí participei de um processo com dez pessoas e uma vaga e fui escolhido. [...]. Em 2001 eu recebi uma outra oferta de trabalho {num Grupo europeu de telecomunicações}, tá. Aí eu saí de um fornecedor de telecomunicações para uma operadora de telecomunicações, né, mas sempre trabalhava no mesmo ramo de telecomunicações.” (ST10).*

*“... estagiei numa empresa de telefonia [...] a minha maior parte profissional é em telefonia [...] depois trabalhei como secretária numa empresa de portões eletrônicos, [...]. Durou pouco tempo e retornei de novo pra telecomunicações. Entrei como contratada [...] na área contábil. [...]. Depois de dois anos como contratada consegui ser efetivada [...] Tô na empresa há 13 anos, dois anos na área contábil e as demais na área financeira ...”(ST02).*

Ainda que estes dois relatos tenham apontado um histórico profissional quase que exclusivamente no setor de telefonia, o primeiro se traduziu em mudança na carreira de forma mais contínua e progressiva que o segundo, o que poderia sugerir uma centralidade mais alta na primeira fala.

Também foram encontrados relatos sobre carreiras diversificada/ascendentes e carreiras diversificada/turbulentas (os de maior frequência). Tais relatos são apresentados respectivamente nas falas:

*“... eu comecei a fazer estagio num banco [...] fiz parte de uma empresa até de telecomunicações sai e fui [...] uma indústria assim muito diferente de telecomunicações. Eu senti muito esta diferença e acabei voltando já pra Empresa Beta [...]. Financeira.” (ST03).*

*“... trabalhar como terceirizada na Eletrobrás, na recepção, e simultaneamente eu consegui um trabalho no Aeroporto Internacional no freeshop, como promotora de vendas... [...] pra Alemanha que ficara lá três meses trabalhando como baby-sitter [...] aí eu voltei [...] fui trabalhar lá numa empresa de bip [...] fui me candidatar pra trabalhar na plataforma de petróleo. [...] depois me efetivaram como funcionária da Globo. Aí fiquei uns sete meses, [...]Eu fiquei um tempo parada, [...] trabalhar lá na agência*

*de automóveis [...] E aí eu comecei como caixa lá e no final fui promovida a gerente financeira [...] Eu engravidei [...] Fiquei seis meses fora, mas aí depois surgiu uma oportunidade de uma entrevista lá na Empresa Beta. "(ST13).*

Ainda que tais relatos tenham apresentado níveis de diversificação de carreira distintos, não se pôde inferir a partir destas declarações que o de carreira turbulenta tenha uma implicação negativa sobre a centralidade do trabalho.

Foi interessante observar também relatos de jovens que estavam iniciando suas carreiras na Empresa Beta sobre as expectativas da trajetória profissional, como demonstrado na fala:

*"... é emprego formal com carteira assinada [...] e antes disso eu trabalhei num sacolão que também me deu muita base pro que eu faço hoje, porque mesmo sendo um trabalho braçal, muito manual.[...] Era meu primeiro emprego, mesmo, meu primeiro trabalho, a gente tinha que ter uma responsabilidade fixa, a gente tinha data de entrega, a gente tinha data de recebimento." (ST09).*

Esta fala demonstra a importância para o entrevistado da mudança de patamar que o início da sua carreira lhe proporcionou. Tal fato sugere uma relação positiva com a centralidade do trabalho.

Outro aspecto também analisado nesta pesquisa, ainda que não levantado pelos estudos do MOW (1987) foi sobre a escolha da profissão. Durante a pesquisa, cinco entrevistados relataram ter escolhido a profissão por vocação, cinco entrevistados mencionaram ter escolhido a profissão por entenderem que por meio dela poderiam direcionar sua carreira e outros seis apontaram que se pudessem teriam seguido outra profissão.

A investigação sobre a situação profissional trouxe algumas inferências sobre a centralidade do trabalho. Tais inferências podem ser encontradas nas falas sobre a trajetória profissional dos entrevistados que remetem relações positivas com a centralidade nas carreiras ascendentes (MOW, 1987). Contudo, não puderam ser verificadas implicações negativas com a centralidade nas carreiras ditas turbulentas. Outra inferência está relacionada escolha da profissão. As carreiras permeadas pela escolha de cunho vocacional remetem a uma alta relação de centralidade como relatado por Bendassolli e Andrade (2011).

### **Situação socioeconômica**

Nas entrevistas realizadas puderam ser extraídos relatos sobre o contexto social dos entrevistados a partir do seu histórico familiar e pessoal. Desta forma, foram identificados pontos importantes sobre o contexto vivenciado por esses empregados e sobre a sua visão de trabalho.

Neste sentido, os entrevistados advindos de estratos sociais de menor renda relataram, na sua maioria, a visão do trabalho como uma forma de obter bens materiais, de poder ajudar a outras pessoas ou como possibilidade de mudança da sua condição social:

*"Era uma família muito humilde, né. [...] A minha mãe ela trabalhava passando roupa e lavando roupa pra fora [...] Então, eu queria ter as minhas coisas com o meu dinheiro e ainda por cima ajudar a eles porque*

*eles eram muito pobres.[...]... a minha renda sempre foi pra mim e pra minha família.”(ST12).*

*“O lugar em que eu morava era na baixada Fluminense [...] eu que tive um pensamento maior, em estudar, em mudar, sair do bairro... não que o bairro fosse ruim, mas era distante de qualquer diversão, eu tinha que procurar melhores coisas pra mim... viver ali sem expectativa de melhoria, [...] isso eu não queria pra mim... queria ter a minha própria família, mudar, ficar num bairro melhor pro meus filhos, ter um carro conforme você vai crescendo começa a ter mais a noção do lado ruim, começa a ver em volta que há um grande mundo que podemos explorar sem medo.” (ST02).*

Tais relatos sugerem que para estes entrevistados, o trabalho é representado como uma mudança de patamar: seja pela possibilidade de modificar sua realidade social ou de realização material.

Para os entrevistados originados de estratos sociais de maior renda, o trabalho tem uma forte representação de realização profissional e pessoal:

*“Trabalhar muito sempre. Ser bastante honesto, né, no lugar em que você estiver [...] sempre tentar fazer cada vez mais e, óbvio, né, fazendo mais com perspectiva, ou seja, mais não com aquela ambição, né. Ele sempre passava pra mim que as coisas iam acontecer naturalmente, bastava você trabalhar, enfim... porque trabalhando, com o trabalho você iria chegar aonde você gostaria.” (ST10).*

A fala do entrevistado remete a uma visão sobre o trabalho realizador. O trabalho é resultado do esforço pessoal e sua recompensa é a realização profissional e pessoal que este possibilita.

Num balanço sobre a análise da **categoria situação do entrevistado** a fala dos participantes referiu-se a sua própria história de vida, sua formação familiar, educacional e religiosa como também de sua trajetória profissional. Para esta pesquisa foi dada maior ênfase nestas questões em relação ao critério adotado pelo MOW (1987). Em todas as entrevistas, esta foi à fase de maior demanda de tempo. O Quadro 14 apresenta uma síntese dos principais achados da categoria situação do entrevistado.

#### Quadro 14 – Síntese dos Resultados da Categoria - Situação do Entrevistado

SITUAÇÃO DO ENTREVISTADO					
Pessoal	Idade média	40 anos	Profissional	Escolha pela profissão	Por vocação
	Tempo médio de serviço	9 anos			Direcionar a carreira
	Formação	Pós-graduados			Teria outra carreira
		Graduados			
	Educação	Graduação Incompleta		Histórico Profissional (carreira)	Linear/ascendente
		Ter uma carreira			Linear/turbulenta
		Mudar o contexto social			Diversificada/ascendente
		Entrar no mercado de trabalho			Diversificada/turbulenta

(continua)

SITUAÇÃO DO ENTREVISTADO				
Familiar	Responsabilidade pelos estudos	Socioeconômico	Estrato social de menor renda	Conquista materiais e pessoais
	Responsabilidade pelo Sustento familiar		Estrato social de maior renda	Mudança do contexto social
				Realização

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, foram identificados achados não levantados pelo MOW (1987) e que corroboram no mapeamento do contexto vivenciado pelos participantes da pesquisa. Dos relatos sobre a educação recebida e a relação estabelecida para o trabalho pôde-se identificar que os entrevistados relacionaram os benefícios da educação a possibilidade de seguir uma carreira, a mudar o contexto social no qual se inseriam e entrar no mercado de trabalho. Em relação à orientação religiosa não pode ser percebido reações entre esta e a forma de ver e compreender o trabalho. A religião foi, para a maioria dos entrevistados, um elemento distante da dimensão trabalho.

A análise da situação profissional sugere implicações positivas na centralidade do trabalho em relação às carreiras ascendentes como também as escolhas profissionais de cunho vocacional. Na análise socioeconômica foi evidenciado que as representações do trabalho para os entrevistados advindos de estratos sociais de menor renda estavam ligadas a realização material como a possibilidade de mudança do seu contexto social. Para os entrevistados de estratos sociais de maior renda, este contexto está relacionado à realização pessoal e profissional.

Acredita-se que os relatos sobre a história de vida do indivíduo tenham relevância para que se entenda como este indivíduo pensa e vê o seu trabalho (Morin, 2001, 2004; Borges e Yamamoto, 2004; Bendassolli, 2007). Ressalta-se também o argumento do MOW (1987) de que o sentido do trabalho é um componente da realidade social construída e reproduzida cujas interações pessoais e sociais influenciam as ações do indivíduo num dado momento histórico. O argumento do MOW (1987) é que a educação na infância e na adolescência é importante no estabelecimento da relação com o trabalho e na representação do trabalho.

### 5.3.2 Centralidade

Na análise sobre a centralidade do trabalho tentou-se identificar, em conformidade com os estudos MOW (1987), o nível de importância do trabalho para os empregados da Empresa Beta. Para tanto, a análise sobre a centralidade do trabalho foi realizada a partir de dois componentes teóricos do modelo MOW (1987) que envolve a orientação para o trabalho e a orientação por preferência.

#### 5.3.2.1 Orientação para o trabalho

A orientação para o trabalho ou posição absoluta refere-se ao quão central é o trabalho na vida destes empregados. Para o MOW (1987), a orientação para o trabalho envolve a identificação e o comprometimento com o trabalho. Nesta presente pesquisa, a identificação e o

comprometimento com o trabalho foram analisados por meio dos relatos sobre a definição e importância do trabalho e a relação de comprometimento que os empregados estabeleciam com seu trabalho.

Nos relatos sobre a definição do trabalho, os entrevistados compreendem o trabalho como essencial, sendo este fonte de prazer, realização, valorização e motivação para suas vidas.

*“... trabalho pra mim é realização, é prazer. Eu não trabalho por obrigação, porque tem que trabalhar. Não é pra mim uma obrigação. Eu não acordo de manhã cedo pra sair e penso: nossa eu vou ter que ir... eu vou com prazer, entendeu? Eu gosto daquilo que eu faço. Gosto de chegar lá e ter desafios. Eu tô na profissão parte porque eu escolhi...” (ST10).*

*“Trabalho é uma forma de... é... de você se valorizar, de você crescer de forma profissional, [...] de se realizar, né, e acho que isso leva você também na sua vida pessoal a ir realizando outras coisas. Então o sucesso que você tem na sua vida profissional faz com que você cresce de outra forma também na vida pessoal. Adquirindo coisa, ou então é... realizando sonho que você tenha entendeu?”. (ST06).*

*“Bom, trabalho em primeiro lugar, pra mim foi a motivação da minha vida. Foi a forma que eu me agarrei pra lidar com as minhas perdas. [...]Então eu joguei em cima do trabalho toda essa necessidade de esquecer.” (ST12).*

Os relatos destes entrevistados remetem a uma dimensão mais subjetiva do trabalho caracterizada por apelo afetivo e motivacional.

Houve também relatos que ressaltaram as características mais utilitárias do trabalho como sustento, notabilidade, aprendizado e resultado de esforço pessoal. Interessante também observar a fala que o colocou como uma obrigação:

*“O trabalho [...] é aquilo que traz o sustento pra dentro da sua casa, é aquilo que faz você até se enobrecer frente às outras pessoas porque hoje em dia uma pessoa que não trabalha é considerada num termo geral de uma pessoa... fora dos parâmetros normais da sociedade, né.” (ST09).*

*“Trabalho é um aprendizado pra mim, é um aperfeiçoamento... que eu posso tá me desenvolvendo profissionalmente. Usar meus conhecimentos e ganhar outros conhecimentos também, né?” (ST16).*

*“Trabalho é... é.. além de fazer com prazer o que você sempre, você sempre buscou a vida inteira... assim acho que a você estuda desde o colégio pra isso, né. Pra no final de tudo você ter uma formação e buscar um trabalho.”(ST14).*

*“Trabalho pra mim é uma obrigação, sabe? [...] Eu não quero ficar em casa, tá.[...] Eu acho que eu trabalhar aqui me torna produtiva. Me satisfaz, porque eu me acho produtiva, tá. Talvez por isso eu faça com tanto afinco. [...] Se eu não for produtiva eu paro de trabalhar, entendeu? Isso é o trabalho pra mim.” (ST15).*



As falas evidenciaram o trabalho como um resultado que possibilita sustento, aprendizado, mesmo quando há uma conotação de obrigação.

Nas falas sobre a importância do trabalho os entrevistados relataram que o trabalho é importante ao proporcionar a renda que lhes garante aquisição de bens materiais, lazer, possibilidade de ajudar outras pessoas e manter a mente ocupada.

*“... o trabalho é importante pra mim hoje pra eu pagar as minhas contas e me satisfazer naquilo que eu acredito na minha função, né.” (ST01).*

*“... hoje tenho um grande prazer em falar que com o recurso do meu trabalho, consigo me proporcionar ótimas férias, realizo grandes sonhos que sei que minha família não tivera esta oportunidade.” (ST02).*

*“Eu nunca tive aquela responsabilidade de ajudar em casa, mas de querer presentear meus pais, de querer presentear meus irmãos, de agradecer... eu penso muito em ajudar as pessoas. E eu vejo hoje meu trabalho me dando essa possibilidade, né. No que posso, eu ajudo a quem eu posso, entendeu?” (ST08).*

*“Uma necessidade e ao mesmo tempo uma vontade de ajudar a família e ao mesmo tempo de preencher um espaço que pra mim não significava tá aquelas tardes de semanas à toa ali jogando futebol o tempo todo.” (ST05).*

Aqui a importância do trabalho está relacionada a fatores que denotam satisfação pessoal que se traduz não somente na realização material como também na possibilidade de ajuda a outrem.

Sua importância também apareceu nos relatos que declararam o trabalho como terapia e suporte psicológico para suas vidas, quando colocam que foi a forma encontrada de se abrir para o mundo e fazer o que se gosta.

*“Trabalho pra mim é uma terapia. Sem contar, que eu não vou ser hipócrita, né. O trabalho pra mim é importante por causa das minhas necessidades financeiras. Então eu tenho duas formas de lidar com o trabalho: além de ele ser terapia pra mim, ele me sustenta.” (ST12).*

*“A importância é financeiramente e psicologicamente (risos). Eu não consigo me ver dentro de casa nem que seja só, nem que seja só de repente estudando pra concursos.” (ST14).*

*“Na verdade, eu gosto, amo muito o que eu faço. Gosto muito de trabalhar. Então, assim realmente eu não me vejo sem trabalhar, né. Pra você ter uma ideia eu trabalho inclusive nas férias, né. Eu não consigo ficar parado. Eu gosto muito do que eu faço, me interessa muito pelo que eu faço.” (ST10).*

Estas falas remeteram a um apelo emotivo, evidenciando o trabalho como suporte psicológico. Tal fato sugere uma relação positiva em relação à centralidade do trabalho.

Quanto aos relatos sobre o comprometimento com o trabalho, os entrevistados o relacionaram ao alto nível de exigência, a busca pela qualidade que se reflete no seu trabalho, a submissão a

uma extensa carga horária que os possibilite cumprir com suas tarefas ou a ter que abrir mão de algo por causa do trabalho a ser realizado.

*“... eu me considero muito comprometida, me considero mesmo. E assim, eu acho que às vezes até um pouco ao extremo. Eu acho que isso não só em relação ao trabalho, mas em relação aquilo que eu me proponho a fazer. É uma disciplina inconsciente...” (ST08).*

*“... meu nível de comprometimento é 100%. Eu busco fazer o melhor e me sinto bem, tanto pela essa busca, tanto pelo resultado, pela valorização. Você saber que você tá atendendo bem, que você... que o seu cliente, no caso os meus clientes estão satisfeitos, eles me agradecem, eles dão retorno de satisfação daquilo que eu tô fazendo.” (ST04)*

*“Meu nível de comprometimento é total tanto é que, por exemplo, tá aí, minha esposa que não deixa eu mentir. Eu chego tarde muitas vezes da empresa em função desse nível de comprometimento. [...]Se eu puder resolver um problema hoje e não deixar pra amanhã o meu trabalho, com certeza. Eu vou me comprometer e vou fazer.” (ST08).*

*“Sou muito comprometida mesmo. A ponto de abrir mão de estar com meu filho, pra terminar, concluir um determinado relatório ou uma tarefa pra poder... não que eu goste, mas que eu me sinto na obrigação de fazer.” (ST03).*

É interessante observar estes relatos quando associaram seu comprometimento a expressões como “um pouco ao extremo”, “a ponto de abrir mão de”, “chego tarde muita vezes em função de”. Tal fato sugere que ainda que o comprometimento com o trabalho seja efetivo, há uma representação negativa.

Há relatos também sobre alteração na prioridade em relação ao trabalho e descrevem que o comprometimento ocorre primeiramente consigo mesmo e depois com a empresa.

*“... porque o meu comprometimento é num sentido ético [...] hoje eu não tô vestindo tanto esta camisa... eu quero vestir a minha camisa...” (ST01).*

*“Se for preciso e desde que não afete uma coisa, a gente procura assim equilibrar o lado familiar, eu com meu marido, [...] A gente cansou de sair do trabalho uma hora da manhã. [...] Não adianta nada ter conflito em casa porque no trabalho eu não vou progredir. Então o meu nível de trabalho vem depois do meu bem-estar dentro de casa, mas ele não deixa de ser menos importante do que isso.” (ST07).*

Tais falam ainda que não remetam a um descompromisso com o trabalho, denotam uma mudança de postura na qual outras dimensões da vida destes empregados foram privilegiadas em relação ao trabalho.

Outro relato sobre comprometimento o relaciona ao reconhecimento pelo trabalho.

*“... Aí quando chegava a um ponto eu tudo já não estava sendo reconhecida eu já me desmotivava. Aí não valia mais a pena aquele gás todo. Como você*

*vai dar um gás numa coisa que você não tá recebendo mais carga pra completar esse gás... não tem motivo.” (ST16).*

A centralidade do trabalho é reforçada nas falas sobre os aspectos práticos do trabalho como sustento e aprendizado como também valores subjetivos relativos ao suporte psicológico. Contudo, nos relatos sobre o comprometimento com o trabalho apareceram conotações negativas sobre o peso deste comprometimento em suas vidas.

### 5.3.2.2 Orientação por preferência

O outro componente teórico refere-se à orientação por preferência. Tal componente estabelece um posicionamento do trabalho em relação a outras áreas da vida para estes empregados. Para o MOW (1987) há dois elementos presentes nesta representação da centralidade do trabalho: o primeiro em relação a outras áreas como a família, religião, lazer, a comunidade. Nesta investigação, para a maioria dos entrevistados, ainda que o trabalho pareça essencial, quando é comparado a outras áreas da vida, principalmente em relação à família, o trabalho se mostra em segundo lugar na preferência dos entrevistados.

*“... assim eu dou muita importância também à família, né? Que é o que mais faz também não ir pra São Paulo. Acaba tendo este peso. Acho que ele é... se eu pudesse dar um percentual daria uns 50%. Seria depois da família, assim... saúde também.” (ST03).*

*“Quando eu não tinha meu filho. Antes eu não me importava em ficar, trabalhar sábado, trabalhar domingo, ficar até meia-noite, até varar a noite, eu não me importava. Hoje eu já me importo porque eu tenho que dar atenção ao meu filho. Tenho que olhar a minha vida pessoal.” (ST06).*

Nestes relatos, portanto, quando o trabalho é comparado a dimensão familiar seu nível de centralidade é menor, ainda que permaneça essencial para estes entrevistados.

Já o segundo elemento presente na representação da centralidade para o MOW (1987) refere-se à dimensão dessas escolhas e as suas implicações na vida do indivíduo. Este fato estava presente nos relatos dos entrevistados sobre as implicações da preferência ao colocarem o trabalho em primeiro lugar.

Tais relatos abrangeram a mudança de visão em relação a si mesmo e ao próprio trabalho, a expectativa de retorno por fazer este tipo de escolha, ao ritmo intenso de trabalho e ao impacto na vida familiar e afetiva.

*“... é a cobrança que você faz, a expectativa que você passa a ter é bem maior, você quer um retorno maior não só financeiro, mas no ambiente de trabalho, qualidade de trabalho, fazer o que gosta. Você meio que busca, eu vejo assim né, que você quer compensar o que você abre mão.” (ST03).*

*“E isso às vezes me abala sim, que às vezes hoje o ritmo é muito alucinante e tem horas que você... não eu tenho que me cuidar... eu tenho que ter uma atividade física... eu tenho que dar uma atenção em casa... eu tenho que dar tudo isso...” (ST05).*

*“Mas assim, eu entendo que de certo modo foi proveitoso, mas de certo modo não. Interferiu no meu relacionamento interpessoal, eu acabei misturando as coisas...” (ST09).*

*Positivo é que eu acho que eu tenho assim um lado profissional muito grande, eu me dedico muito ao trabalho. [...] O lado ruim é ... não sei nem se é por conta disso, mas por conta da forma em que eu sou, pessoal mesmo, né. [...] Acabo trazendo coisa aqui, preocupações pra dentro de casa, né, e acaba afetando um pouco o ambiente aqui em casa.” (ST10).*

Aqui os relatos associados às implicações de se colocar o trabalho em primeiro lugar apresentam conotações negativas como a alta expectativa pelo esforço despendido, pelo descuido com a saúde, com a vida familiar e pessoal.

Há relatos também cujas implicações são neutras quando se coloca o trabalho em detrimento de outras áreas da vida.

*“... Ou você opta pelo trabalho ou você opta pela família. Pela família se eu optasse: não, vou cuidar da minha família... de que forma eu cuidaria?? De que forma eu poderia dar esse suporte tanto financeiro, todo... é o trabalho, né. Então pra mim o trabalho tem grande importância.” (ST04).*

*“Eu nunca tive que optar o trabalho ou a família. [...] Sempre consegui conciliar, sabe e nunca tive problema nenhum em, por exemplo, deixar meus filhos em escola em horário integral. [...] Nunca tive que optar ou isso ou aquilo. [...] Se eu fosse o chefe da casa, eu colocaria o trabalho em primeiro lugar. [...] Mas não é o meu caso, entendeu?” (ST15).*

Não parece haver nas declarações destes empregados implicações negativas ao optarem pelo trabalho como central em suas vidas. Para eles, a relação com o trabalho não é penosa.

Sobre as implicações quando o trabalho vem em segundo plano. Tais implicações foram demonstradas nas falas sobre a perda de oportunidade de crescimento profissional ou numa nova forma de vê o seu trabalho e a si mesmo.

*“... aí depois que veio meu filho, com essa necessidade que eu tinha de ir pra casa mais cedo, de dar mais atenção a ele, eu fiquei com receio assim de perder oportunidade, né, no trabalho. E de repente até aconteceu mesmo...” (ST06).*

*“É claro que você pode falar assim: mas se você for pra São Paulo seu marido vai junto. Ele vai? Não vai. [...] Aí você pensa apesar de ter vinte e um anos de casado isso pode ter um desgaste? Eu acho que pode. [...] Hoje eu fico assim não é que seja um dilema, mas eu penso que eu poderia ter uma ascensão, eu poderia ter um cargo melhor, eu poderia ter uma promoção se eu tivesse lá...” (ST07).*

*“... era porque eu acreditava que tinha que trabalhar e que todas as outras coisas eu ia equacionar depois. Minha família ia entender que eu não estava presente... e a minha saúde... ah...eu tomava uma aspirina e ficava bem... [...] um impacto como um todo, na maneira de ver a própria vida.[...] E eu vou acabar fazendo um ótimo trabalho, melhor do que eu fazia por que eu*

*vou estar melhor do que eu estava. A questão é que quando você desconhece os malefícios das coisas que você faz você não se dá conta, né. ”(ST01).*

A relação de preferência implica, para maioria dos entrevistados, em uma conotação de perda para ambas as escolhas. No que tange a escolha pelo trabalho, tal fato pode ser evidenciado na desconexão com as outras áreas da vida. E, quando se opta pela família, por exemplo, há o peso da perda de oportunidades profissionais.

Num balanço da discussão sobre a **centralidade** foi verificado que o trabalho é essencial para os entrevistados. Além de assumir a representação básica de sustento que lhes garante a aquisição de bens materiais, conforto, lazer e possibilidade de ajudar outras pessoas, o trabalho também está associado a representações subjetivas como prazer, valorização, realização, notabilidade e motivação. O trabalho também assume representações de fundo psicológico, como ser manter a mente ativa, suporte psicológico, terapia e possibilidade de abrir-se para o mundo. Tais achados vão ao encontro das proposições de Andrade *et. al.*, (2012) quando relatam a presença concomitante de dois tipos de sentidos atribuídos ao trabalho no ambiente organizacional: o sentido do tipo substantivo e o sentido do tipo instrumental. A síntese de tais achados pode ser verificada no Quadro 15.

**Quadro 15 – Síntese dos Resultados da Categoria - Centralidade**

CENTRALIDADE			
Orientação para o trabalho	Definição do trabalho	Importância do trabalho	Comprometimento
	Prazer/satisfação	Renda	Primeiro consigo
	Realização	Lazer	Abrir mão de algo
	Valorização	Aquisição de bens materiais	Carga horária extensa
	Resultado dos estudos	Reconhecimento	Alto nível de exigência
	Motivação	Ajudar os outros	Busca pela qualidade
	Sustento	Manter a mente ocupada	Reconhecimento
	Notabilidade	Terapia/peso psicológico	
	Obrigação	Abrir-se para o mundo	
	Aprendizado		
Orientação por preferência	Escolhas		Implicações
	Trabalho em primeiro lugar		Problemas de saúde
			Descuido com a família/interpessoal
			Redução do tempo de lazer
			Ritmo intenso de trabalho
			Entrega com melhor qualidade
	Outras áreas em detrimento do trabalho		Perda de oportunidades profissionais
Mudança na forma como vê o trabalho e a si mesmo			
Não há escolhas		Neutra	

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao comprometimento com o trabalho, as declarações apontam um forte engajamento com o trabalho representado pelo alto nível de exigência com seu trabalho, pela busca na qualidade e pela extensa carga horária a que se submete. Tais afirmações estabelecem também uma forte relação com a centralidade do trabalho (Morin, 2004;

Kuchinke *et. al.*,2010; Ulrich, Ulrich, 2011). Entretanto, é interessante verificar variações da relação comprometimento e trabalho nas falas dos entrevistados: a de se comprometer primeiro consigo e o comprometimento associado a ter que abrir mão de algo. Nestes casos, o trabalho parece competir mais fortemente com outras áreas das vidas desses empregados.

Nas declarações sobre a relação de preferência, o trabalho compete com as demais áreas da vida, sobretudo quando se compara a dimensão família, tal qual relatado nos estudos do (MOW, 1987; Morin, 2001; Kuchinke *et. al.*,2010). Entretanto, o trabalho também compete com dimensões como o bem-estar, lazer, a religião e relacionamentos interpessoais.

Quanto às implicações dessas escolhas, ao eleger o trabalho como central em suas vidas, os relatos abrangem desde o descuido com a saúde, com a vida pessoal e familiar, como também problemas de saúde. Por outro lado, as escolhas nas quais o trabalho não é central, há relatos sobre perda de oportunidades profissionais como fator negativo dessas escolhas. E como fator positivo, uma mudança na forma de ver seu trabalho e a si mesmo.

A maior preferência por outras áreas em detrimento do trabalho foram associadas nas falas dos entrevistados principalmente a chegada de filhos, a problemas de saúde e ao contexto de mudança vivenciado pela empresa.

O trabalho permanece essencial, mas não central para estes entrevistados. Isto é demonstrado na preferência pela dimensão familiar como também pelas implicações do ambiente laboral a que estes empregados estão inseridos. Tal fato pode ser identificado na visão que estes têm sobre o comprometimento com o seu trabalho.

### 5.3.3 Normas sociais

Na presente pesquisa, a categoria de análise normas sociais é representada pelas obrigações, isto é, as contribuições que os indivíduos entendem que seu trabalho oferece e pelos direitos, que está vinculado ao reconhecimento por estas contribuições. Desta forma, procurou-se identificar nas falas dos entrevistados as declarações sobre que contribuições seu trabalho oferecia para si próprio, para os demais empregados com os quais mantinham uma relação direta e/ou indireta e para a própria Empresa Beta. Buscou-se também extrair dessas falas declarações sobre as expectativas de reconhecimento de tais contribuições.

Neste sentido, as contribuições que o trabalho oferecia para si mesmo, segundo os entrevistados, foram relatadas na forma de ser útil, de se relacionar com bons profissionais, de prazer e realização, de conquista de bens materiais, de conhecimento e de manter a mente ativa.

*“... as contribuições que pra mim é no sentido de me sentir útil porque o que eu mais gosto do que eu faço é quando eu consigo ajudar alguém [...] é este o sentido que eu tenho pro meu trabalho pra mim.” (ST01).*

*“... eu trabalho com pessoas educadas. Pessoas próximas que pensam muito como eu. [...] quando você não tá sozinho pra atingir um objetivo, ele é muito mais fácil de ser atingido e mais agradável e que permite também que eu me motive mais a melhorar como profissional.” (ST03).*

*"... o meu trabalho me ajudou a construir o meu patrimônio [...] Me ajudou a construir, a ter os bens materiais que eu tenho, né, e de ter condição também de viver uma vida...[...] razoável, né." (ST06).*

*"... mas remuneração é o principal fator, né. Segundo - como eu falei - é um prazer pra mim, é uma realização pra mim trabalhar, trabalhar com que eu gosto, tá." (ST10).*

Pareceu estar presente nestas falas que a contribuição do trabalho está associada ao aspecto utilitário da renda assim como ao próprio ambiente laboral que possibilita oportunidades profissionais.

Quanto às contribuições do seu trabalho para a Empresa Beta, as falas dos entrevistados relataram sobre a qualidade, o comprometimento e a dedicação do seu trabalho, assim como sobre o controle, a organização e a harmonização no ambiente de trabalho. Há relatos sobre os resultados que o trabalho traz para os gestores e sobre o lucro gerado para a empresa.

*"... isso faz parte do meu trabalho e ocorre o tempo todo porque são novos produtos, são novos contratos criados... O tempo todo a gente tem que tá buscando melhorias e alteração nos processos pra tá desempenhando com qualidade." (ST04).*

*"No trabalho eu entendo que é bom... a empresa acaba sendo bem vista. Os meus gestores, os meus coordenadores acabam sendo bem vistos quando você faz uma atividade correta, com excelência..." (ST09).*

*"... eu acho uma contribuição de extrema importância e, e, muito lucrativo pra empresa, [...] tá contribuindo de forma a empresa não ser prejudicada em nenhuma situação, seja ela financeira, seja ela contábil, seja ela fiscal..." (ST05).*

*"Então eu prezo muito por aquela questão do compromisso. Não só pelo compromisso financeiro, mas se preocupar pelo compromisso em relação ao tempo, ao cronograma. [...] Então isso é que eu vejo que a empresa ganha comigo, né. Qualidade do projeto, qualidade do trabalho que eu como profissional apresento e comprometimento." (ST10).*

Estas falas estavam associadas intimamente ao contexto do ambiente laboral da Empresa Beta. Tal contexto permeado por pressão por resultados é evidenciado nas expressões como "buscando melhorias", "com excelência", "compromisso com relação ao tempo". O ambiente laboral influencia a relação destes empregados com o seu trabalho.

É interesse observar numa fala de um dos entrevistados sobre a contribuição do seu trabalho e a dimensão que a Empresa Beta representa para ele.

*"Ah... eu... me... considero mais uma formiguinha. Acho que uma empresa que é do porte da Empresa Beta, que é uma empresa muito grande, eu sou mais uma formiguinha e... cada formiguinha carrega uma tonelada... e... no final de tudo eu acho que a empresa... vive disso... das formiguinhas que carregam toneladas." (ST14).*

Esta fala denotou a dimensão da Empresa Beta para o entrevistado como também a representação que este tem sobre si mesmo enquanto empregado e sobre seu próprio trabalho.

Sobre a contribuição do seu trabalho para os demais empregados, os entrevistados relataram a própria experiência profissional, a orientação e a facilitação das tarefas e a harmonização para as equipes.

*“... eu contribuo diariamente, me ligando todos os dias pra tirar dúvida, pra saber isso e aquilo...” (ST05).*

*“Pra fazer algum alinhamento eu sou consultada também. Apesar da distância eles sempre procuram me ouvir ou me ouvem, né. Eu acho que eu sou um elo também naquela engrenagem, né.” (ST07).*

*“Facilita a vida, porque ele sai de um catador de milho pra uma situação de automação, né. [...] Hoje ele pluga, baixa uma consulta do banco e tá com o resultado na mão.” (ST11).*

Aqui a fala deve ser compreendida sob o perfil dos entrevistados que são, em sua maioria, funcionários com grande tempo de permanência na Empresa Beta. Desta forma, as falas estão permeadas da experiência profissional destes empregados.

Questionados sobre as expectativas atuais de reconhecimento sobre essas contribuições, as declarações dos entrevistados relatam sobre o momento de mudança vivenciado. As expectativas são positivas com a fusão entre as empresas. Esperam o reconhecimento por meio de um cargo mais adequado ao perfil, de atividades mais complexas e novos projetos.

*“Espero que as coisas de adaptem para melhor. [...] Estamos caminhando pra uma melhor adaptação, novos funcionários estão chegando, nova diretoria sangue novo.” (ST02).*

*“Eu espero um reconhecimento maior de uma atividade dentro da empresa [...] com mais complexidade.” (ST08).*

*“... de repente uma oportunidade de um outro projeto pra fazer fora, da possibilidade de fazer um mestrado...trabalhando é mais complicado...” (ST10).*

*“... de estar buscando um cargo de consultoria é... assim sair um pouco do operacional, isso é o que eu busco.” (ST04).*

Estas falas pareceram estar permeadas pela expectativa de reconhecimento em virtude do esforço exigido na adequação às mudanças do ambiente laboral.

Os relatos sobre poucas expectativas de reconhecimento estão associados às mudanças com a fusão das empresas. Os entrevistados declararam que por não estarem na sede central da Empresa Beta, não vislumbravam maior reconhecimento.

*“Até por conta das mudanças, por conta da empresa ser de telecom e ter muita mudança e mudar o chefe e mudar o setor todo é que eu acabo*



*entendendo um pouco. Eu entendo, mas por um outro lado há uma insatisfação continua.” (ST03).*

*“Dentro da empresa que eu trabalho hoje eu não vejo muita expectativa, [...] como a grande parte da empresa, né, está em São Paulo, ali eu não vejo muito o que crescer, né. Pra crescer eu vou ter que sair dali.” (ST06).*

*“... Então eu tenho o reconhecimento mais das pessoas do que da própria empresa. A área operacional não é vista como uma área que leva dinheiro pra empresa, né.” (ST11).*

*“Olha, eu já tive bastante assim que fui pra lá e agora é o de manter firme até onde der. Então essa é a expectativa: que as pessoas saibam que podem contar comigo até onde for.” (ST13).*

*“De muitas pessoas ali, ultimamente, não. Não espero reconhecimento, não.” (ST16).*

O ambiente laboral da Empresa Beta parece influenciar nas expectativas de reconhecimento destes entrevistados. Neste sentido, as falas sugeriam insegurança, insatisfação e apatia frente às constantes mudanças.

A visão normativa para o MOW (1987) está baseada na questão de que mudanças no trabalho ou na situação do trabalho podem estar também acompanhadas de mudanças no sentido do trabalho. Esta proposição é evidenciada nas falas dos entrevistados sobre as contribuições e as expectativas de reconhecimento por essas contribuições.

O Quadro 16 apresenta uma síntese dos resultados da categoria **normas sociais** relacionando os achados sobre as contribuições os trabalho como também as expectativas de reconhecimento para esses empregados.

#### **Quadro 16 – Síntese dos Resultados da Categoria - Normas Sociais**

<b>NORMAS SOCIAIS</b>			
<b>Contribuições do Trabalho</b>	<b>Para si mesmo</b>	<b>Para a empresa</b>	<b>Para os demais empregados</b>
	Ser útil	Qualidade	Experiência profissional
	Convívio com bons profissionais	Dedicação	Orientação
	Prazer/ realização	Harmonia no ambiente de trabalho	Facilitação
	Conhecimento	Organização	Harmonia para a equipe
	Remuneração	Controle	Acessibilidade
	Conquista de bens materiais	Lucro/resultado	
	Manter a mente ativa	De formiguinha	
<b>Expectativas atuais de reconhecimento</b>	Nível alto com o processo de fusão		Sair do operacional
Receber atividade mais complexa			
Participar de novos projetos			
Ter um cargo mais adequado ao perfil			

(continua)

NORMAS SOCIAIS	
Expectativas atuais de reconhecimento	Nível baixo com o processo de fusão
	Oportunidade em São Paulo
	Manter-se no Rio de Janeiro
	Reconhecimento somente das pessoas
	Mudanças excessivas/insatisfação

Fonte: Elaborado pela autora

Como contribuição do seu trabalho para si mesmo, as declarações abrangeram aspectos utilitários como a remuneração, a aquisição de bens materiais, como também aspectos mais subjetivos como a possibilidade de ser útil, do convívio com bons profissionais, prazer e a possibilidade de manter a mente ativa e adquirir novos conhecimentos.

Quanto aos relatos sobre a contribuição do seu trabalho para a empresa, as declarações contemplaram aspectos como lucro, organização, controle, qualidade, dedicação e harmonia no ambiente de trabalho. Assumiu-se também em uma das falas o termo “formiguinha” para referir-se a forma como este empregado vê a sua contribuição para empresa e também como se vê enquanto empregado. Tal afirmação vai ao encontro as proposições de Borges e Yamamoto (2004) ao afirmarem que a forma como indivíduo executa e pensa o trabalho varia em muitos aspectos que pode ser compreendido por meio da dimensão simbólica que abrange os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

Nos relatos sobre a contribuição do seu trabalho para os demais empregados as declarações abrangeram a própria experiência profissional, a orientação e facilitação do trabalhado como também a harmonia no ambiente laboral e estar acessível a todos os empregados.

Em relação ao reconhecimento por essas contribuições, as declarações dos entrevistados estão impregnadas do contexto de mudanças vivenciado pela empresa. Em tal contexto de mudança os empregados são forçados a se adaptar e a alterar seus sentimentos sobre a sua relação com a empresa e com seu próprio trabalho (SOARES e VIEIRA, 2009).

O nível alto de expectativa está relacionado à possibilidade de receber atividade mais complexa, sair de atividades operacionais, de participar de novos projetos e de conseguir um cargo mais adequado ao seu perfil. Parece que isto também está relacionado a um esforço de adequação ao novo ambiente laboral.

O nível baixo de expectativa está relacionado à compreensão de que as boas oportunidades estão somente na sede central em São Paulo ou de que o único reconhecimento é manter-se no Rio de Janeiro e não se ter o ônus de ir para São Paulo. Outras questões referem-se reconhecimento esperado somente das pessoas e não da empresa e que as mudanças excessivas causam baixas expectativas de reconhecimento.

Como descrito por Soares e Vieira (2009), há um esforço de adaptação a uma nova realidade advinda das contínuas mudanças pelas quais a Empresa Beta perpassou. Assim, a forma como o empregado vê e compreende seu trabalho é alterada. Igualmente, a maneira como ele se

relaciona com empresa em que atua também é modificada. Tais fatos mudam o sentido que este empregado atribui ao seu trabalho.

### 5.3.4 Resultados valorizados do trabalho

A categoria de análise resultados valorizados do trabalho está relacionada ao lado instrumental o trabalho. É concebida a partir de três dimensões: pelo valor do trabalho, representado pela renda, prestígio social e contatos interpessoais; pela importância do trabalho, representada pelos aspectos práticos e pessoais como aprendizado, variedade de tarefas, utilização das habilidades pessoais e segurança; pelo papel do trabalho evidenciado na identificação com as tarefas executadas e com a Empresa Beta.

#### 5.3.4.1 Valor do trabalho

No que tange ao valor do trabalho os relatos dos entrevistados em termo de renda demonstraram em sua maioria que a remuneração na Empresa Beta era a sua fonte principal. Relatam também sobre o desejo de uma melhor remuneração como também sobre a qualidade dos benefícios concedidos pela Empresa Beta.

*“Rendimento financeiro a gente acha que sempre ganha menos, né. [...] Eu não vou dizer a você que eu esteja satisfeita com a situação.” (ST07).*

*“Essa renda acaba dando base pra mim, pra minha família, pra gente ter um sustendo melhor. Algo que a minha família não podia ter anteriormente...” (ST09).*

*“Tem muito valor [...] e também pelos benefícios, entendeu? Os benefícios que essa empresa oferece são muito grandes! São excelentes benefícios! É muito importante pra mim.” (ST15).*

Aqui as fala remeteram a importância da renda como forma de sustento familiar. Foram feitas também referências aos benefícios oferecidos pela Empresa Beta que se caracterizam para os entrevistados como uma remuneração indireta.

Em termos de prestígio social, a maior parte dos entrevistados relata sobre o impacto da notabilidade que a Empresa Beta proporciona em virtude da imagem e da marca que ela carrega como também da dimensão referente ao porte da empresa. Declaram também que este é um fator de barreira para se procurar um emprego como também um facilitador para uma nova recolocação no mercado.

*“É bacana né, você trabalhar numa multinacional, numa mega empresa reconhecida no mercado [...] Então tem sim uma questão de status. Até pra você procurar um outro lugar pra se colocar. Na hora em que você vai avaliar a empresa, mas você pensa assim, mas eu trabalho hoje numa multinacional que tá em 25 países, como é que eu troco isso? Não dá pra trocar, é complicado.” (ST01).*

*“Eu acho que sim...acho que trabalhar nesta empresa, que é líder de mercado, e...que os profissionais que trabalham ali dentro são bem vistos no*

*mercado, né. Então, acho que a facilidade de você procurar um emprego fora é bem maior, né.” (ST06).*

*“As pessoas em casa elas reconhecem o fato de estar numa empresa que é multinacional, de eu ter um nível de comprometimento e responsabilidade, né. [...] mas que trabalha numa empresa e que tem nome e que aparece propaganda na televisão, né.” (ST13).*

*“... se é uma empresa de qualidade acaba associando você a imagem que a empresa tem, né. Se a empresa é de telecomunicações, se a empresa é mais de ponta em tecnologia, então você acaba tendo, recebendo um benefício dessa imagem da empresa por trabalhar lá.” (ST03).*

Assim, as falas sobre prestígio social estão carregadas de um forte apelo da imagem, da marca e do porte que a Empresa Beta carrega. Isto implica para os entrevistados em notabilidade e status. Tal implicação se reflete também na visibilidade que proporciona ao empregado no mercado de trabalho.

Há relato no qual o entrevistado relacionou prestígio social ao trabalho em si e não associado a uma empresa específica. É interessante observar que a fala também pareceu estar associada a um desencaixe com a empresa por não estar numa área adequada.

*“Eu sinto orgulho de trabalhar, eu sou útil, de eu prestar um serviço, de produzir. Não importa qual a empresa, não. Sustento minha família, tenho dignidade, consigo fazer minhas coisas... pra mim, pra elas...acabou.[...]É uma boa empresa. [...]. Eu é que tô no lugar errado, mesmo. Eu sou um peixe fora d’água. O errado sou eu.(ST11).”*

Tal fala remeteu o prestígio social tão somente ao fato de trabalhar. Foi também percebida uma desconexão com a empresa que parece estar relacionada ao fato do entrevistado não se estar numa área adequada ao seu perfil.

Quanto aos contatos interpessoais foi possível extrair das declarações dos entrevistados sobre os benefícios como facilitador no dia-a-dia no trabalho. Foram identificadas também frequentes indicações de que a dimensão da Empresa Beta possibilitava a ampliação da rede de relacionamentos.

*“Eu acho importante. E o meu relacionamento interpessoal é Empresa Beta em qualquer empresa que eu tiver. [...] É um mundo pequeno. Todo mundo se conhece. Se amanhã ou depois tiver uma oportunidade lá em outra área, já sabem como é que é o meu trabalho ali. Aí meu passe fica mais fácil de ser vendido, né?” (ST12).*

*“... a gente tá trabalhando aí durante anos, quase que diariamente tendo contato, a gente acaba tendo um nível de amizade, de companheirismo que facilita muito o dia-a-dia.” (ST10).*

Novamente a dimensão da Empresa Beta é colocada nas falas. Desta vez, os relatos sugeriram que o porte da empresa possibilita uma rede de contatos ampla e diversificada.

Alguns entrevistados relataram também não identificar importância para o aspecto dos contatos interpessoais em seu trabalho.

*“Eu não tenho muito contato com o mundo externo, né. Eu não tenho contato com fabricante, com empresas de TI. Até porque TI é lá em São Paulo. E se eu quiser alguma coisa de TI é por lá.” (ST11).*

A discussão sobre o valor do trabalho além de referenciar a importância da remuneração, evidencia também o forte apelo que uma empresa com a dimensão da Empresa Beta evoca para seus empregados em termos de prestígio social e relacionamentos interpessoais.

#### 5.3.4.2 Importância do trabalho

No que tange a importância do trabalho em termos de aprendizado e oportunidades de melhoria foram identificadas nas falas dos entrevistados que se sentiam limitados neste aspecto em virtude de não estarem lotados na sede central em São Paulo. Outros entrevistados declararam que o aprendizado é realizado na sua rotina diária e que observavam também oportunidades de melhoria em lacunas profissionais:

*“... Percebi nesta nova área, minha deficiência em Access, um colega na área está dividindo seus conhecimentos por livre e espontânea vontade. Uma ótima atitude ...” (ST02).*

*“... eu tenho umas atividades que eu posso melhorar [...]. E pra isso eu tenho que fazer cursos. Por exemplo, eu tinha que fazer um curso de Access pra poder desenvolver, fazer, melhorar o meu trabalho.” (ST06).*

*“Tô bancando o curso, materiais[...] Tanto é que a empresa não paga por isso porque eu não sou de TI. Isso é um grande problema lá pra mim. Porque tô aqui no Rio de Janeiro. Se tivesse lá em São Paulo poderia ser diferente. Mas aqui é inviável, né.” (ST11).*

A questão sobre aprendizado e oportunidades de melhoria está também impregnada, nas falas dos entrevistados, pelo contexto de mudanças no ambiente laboral da Empresa Beta. Sugerem, desta forma implicações positivas para o trabalho quando relaciona a uma oportunidade de melhoria das rotinas. Por outro lado, a implicação negativa se dá pelo fato de que o aprendizado ter sido limitado em virtude das transferências de atividades.

Foram encontrados também relatos de que um trabalho pobre em conteúdo é um fator de desmotivação.

*“... é nisso que eu tô já meio desmotivada porque até agora eu não aprendi mais nada novo. Tô fazendo a mesma coisa que eu faço desde que eu entrei [...] até trouxe sim...no excel que eu não tava sabendo tanto. [...] O access também me ajudou. Melhorou meu aprendizado. Mas eu podia tá aprendendo mais coisas e...estagnei.” (ST16).*

Nesta fala a desmotivação está associada a um trabalho repetitivo que denota estagnação do aprendizado.

Quanto à variedade das tarefas, os entrevistados em sua maioria relataram que tentam fugir à rotina e para isso fazem uso da criatividade tentando fazer suas tarefas de forma diferente.

*“Então o que eu procuro fazer é tentar identificar como eu consigo fazer a mesma coisa de forma diferente.” (ST01).*

*“De uma forma ou de outra você vai começando a aperfeiçoar esse trabalho, então essa diferenciação que você conseguiu, você vê que tudo que você fazia antes você tá conseguindo fazer de forma diferente e de um jeito mais rápido, né.” (ST05)*

*“Ah, não. Se eu tivesse que fazer a mesma coisa o tempo todo eu ia morrer! Porque eu odeio a mesmice. [...] Então eu faço um pouquinho de tudo... até porque eu gosto também, né.” (ST12).*

Aqui as falas também parecem estar associadas uma tentativa de auto estímulo na adaptação ao novo ambiente laboral da Empresa Beta. O trabalho, neste sentido, precisa ser reinventado.

Com relação à utilização das habilidades pessoais, os relatos dos entrevistados que estavam há mais tempo na empresa eram de que a própria experiência profissional, o “jeito” de saber fazer tornou-se um benefício para eles. Outros relataram sobre a necessidade de se adequar as novas necessidades da empresa e outros relataram sobre a importância da utilização dessas habilidades na sua rotina diária.

*“... no caso da minha habilidade é o tempo de, de conhecimento...” (ST04).*

*“... o jeito, né. A forma também que eu aprendi a fazer aquilo através de todos esses anos, através da própria experiência, né... e aí você pode fazer a coisa do seu jeito, da sua cara, com aquilo que você aprendeu.” (ST07).*

*“... porque aquilo que você traz como característica pessoal, você acaba levando pra dentro da sua empresa. É a sua formação, que você teve de base...”. (ST09).*

*“A forma como eu, como eu idealizei e fiz o relatório foi através das minhas habilidades pessoais.” (ST06).*

A análise sobre as habilidades pessoais remetem uma conotação positiva sobre o trabalho quando referencia o uso da sua experiência profissional como também a possibilidade de trazer as características próprias para a execução do seu trabalho.

Quanto à segurança e ao conforto relacionado ao seu trabalho, relatos frequentes estavam relacionados à existência no seu dia-a-dia de um bom ambiente de trabalho, atuarem em boas equipes e ao domínio técnico nas suas atividades que traziam aos entrevistados segurança e conforto no desempenho do seu trabalho.

*“... eu faço isso já há uns três anos essa função e dentro da empresa há dez... então você se sente muito confiante porque você conhece as pessoas, você conhece a cultura, o que que é e o que que não é...(ST01).*

*“... ter essa segurança, esse domínio do trabalho, te dá até pra essas situações de auditoria, de intervenções...” (ST05).*

*“Eu trabalho numa área que eu tenho tudo que eu preciso pra executar minhas tarefas com habilidade. E quando eu não consigo eu vou na minha chefia e falo: ó, tô precisando disso, pra desenvolver isso. E ela me ajuda, entendeu?” (ST12).*

*“...eu trabalho num grupo muito, muito legal, desde o meu coordenador até a minha gerência. [...] Eles deixam a gente bem a vontade pra desenvolver e o relacionamento entre a gente é muito bom também, de confiança. Isso faz com que você, com que a gente também sinta vontade de desenvolver o trabalho de forma diferente [...]E eu acho isso super importante.” (ST06).*

As falas aqui trazem o contexto da experiência profissional dos entrevistados e do tempo de atuação na Empresa Beta. Aliado ao bom ambiente de trabalho, estes aspectos parecem implicar positivamente na visão dos empregados sobre seu trabalho.

Foram identificados também declarações sobre a insegurança e o desconforto que o momento da fusão causava no ambiente de trabalho.

*“... Podem daqui alguns meses, todo serviço ir para Sede em São Paulo (como já aconteceu) eu posso ser demitida ou direcionada pra uma outra área. Segurança é uma coisa que eu tento viver a cada dia.” (ST02).*

*“... mais ou menos. Já foi muito melhor, tá. Hoje em dia a empresa já não vejo a empresa tão preocupada com essas ferramentas, entendeu? [...] Atualmente nem conforto nem segurança, tá.” (ST15).*

O trabalho muitas vezes está associado a conotações positivas como capacidade de transformação, de uso das habilidades pessoais (Cavalheiro, 2010). Tal fato é reforçado nas falas sobre a importância do trabalho quando relacionado à experiência profissional dos entrevistados no uso das suas habilidades e no ambiente de segurança que isto proporciona. A conotação negativa encontra durante a investigação refere-se à limitação de novos aprendizados.

#### 5.3.4.3 Papel do trabalho

Em relação ao papel do trabalho foram analisadas as falas referentes à identificação dos entrevistados com as atividades desempenhadas na sua rotina laboral e à identificação com a Empresa Beta. No que tange a identificação com as tarefas, alguns relatos demonstraram alta identificação com as tarefas. Para outros, no entanto, a identificação depende de outros fatores como a mudança para uma nova área ou a transferência para a sede central.

*“... eu me identifico com as atividades [...], mas eu sinto que eu poderia estar contribuindo mais do que eu contribuo. A gente teve uma centralização de atividades muito grande em São Paulo. Então muito do que eu fazia que eu tinha uma dinâmica muito maior, hoje eu não tenho.” (ST01).*

*“Quando você gosta daquilo que você faz, você se identifica. E eu tenho uma identificação porque eu gosto daquilo que eu faço. E ainda que eu não gostasse, e eu já paguei pra fazer, eu passei a gostar...” (ST05).*

*“Olha sim e não. Sim, pelo lado gerencial, sim. E não é porque... eu não sei... acho que pelo tempo, né, que eu já tenho de empresa. Não que seja saturante pra mim que eu já esteja cansada daquele serviço, né. Mas assim, se eu pudesse fazer outro, se eu pudesse desenvolver, tanto que tá entrando outras tarefas lá, né.”(ST07).*

*“É minha cara. É meu perfil, mesmo. É o que eu faço. É o que eu sei fazer.” (ST11).*

Ainda que a identificação com as tarefas estejam permeadas pelas mudanças no ambiente laboral da Empresa Beta, como por exemplo, o esvaziamento das atividades em virtude da transferência para a sede central, foram identificadas conotações positivas em relação às tarefas realizadas. Neste sentido, a identificação das tarefas está associada ao prazer no que se realiza.

Ocorreram também declarações sobre a não identificação com as tarefas e que parecem estar relacionados a não adequação do seu perfil àquelas atividades.

*“... eu me identifico de certa forma. Assim... de uma forma muito, muito... de uma forma muito pequena. [...] Acho que eu posso fazer muito mais e... mas em relação a outras atividades que não são as que eu tô fazendo agora.” (ST14).*

Quanto à identificação com a empresa, as declarações em sua maioria foram sobre a reconstrução na identificação com a empresa no período pós-fusão. Houve relatos de forte identificação com a empresa tendo como pontos principais a transparência, o papel da empresa na sociedade e no mercado de telecomunicações.

*“Com a empresa, minha identificação é muito grande. [...] mesmo com essa turbulências todas, de tudo isso, é a melhor empresa que eu trabalhei. A identificação é muito grande. (ST05).*

*“Eu gosto, eu me identifico... e realmente eu só, só mesmo se houver perspectiva de crescimento de uma forma, em outro lugar melhor, entendeu? Eu gosto da empresa em que eu trabalho, embora tenha tido todas essas mudanças, é... hoje eu trabalho num grupo que eu gosto também, acho isso muito importante.” (ST06).*

*“... acho que a empresa tá tentando mostrar também uma nova identidade pra gente... eu tô tentando até entender, conhecer essa nova visão... mas acho que não mudou muita coisa, mas assim, me identifico, mas eu não posso falar assim que é 100% de identificação, por tá conhecendo alguns valores que são apresentados, que são novos...” (ST08).*

*“Eu me identifico porque é uma empresa confortável, é uma empresa moderna. É uma empresa alegre.” (ST12).*

A identificação com a empresa parece ser expressa num processo de aculturação da nova empresa, o que sugere forte apelo à centralidade do trabalho.



O entrevistado utilizou o termo gratidão ao invés de identificação com a Empresa Beta. Tal alteração pareceu estar relacionada não com a perda de centralidade do trabalho, mas como a forma que este empregado vê a empresa em que atua.

*“Acho que hoje tá mais associado a ser uma coisa de gratidão. [...] acho que eu retribuo o que fez por mim. É mais uma gratidão do que uma identificação propriamente dita, entendeu? [...] Já me identifiquei muito. Já achei muito legal. [...] então acho que é uma forma de retribuir. Ser fiel a empresa. [...] Ter respeito por aquilo ali.”(ST11).*

Quanto aos relatos de não identificação com a empresa, estes parecem estar remetidos à dificuldade de adaptação a nova realidade da Empresa Beta.

*“Ah, já me identifiquei! Hoje em dia mais ou menos. Mais ou menos. Vesti muito a camisa dessa empresa. Muito, muito do tipo sabe, de fazer meus filhos distribuírem bottom na escola, né... [...]Eu achava que era a melhor empresa do segmento, tá. [...] eu sentia que nos detalhes essa empresa cuidava dessa coisa da posição, da sua excelência, né. Não vejo mais isso.” (ST15).*

A dificuldade de adaptação ao novo ambiente laboral parece estar vinculada a um sentimento de pertencimento a antiga empresa na qual atuava antes do processo de fusão.

O Quadro 17 apresenta uma síntese dos resultados da categoria **resultados valorizados do trabalho** segmentados em valor, importância e papel do trabalho.

#### Quadro 17 – Síntese dos Resultados da Categoria - Resultados Valorizados do Trabalho

RESULTADOS VALORIZADOS DO TRABALHO				
Valor do trabalho	<b>Renda</b>	<b>Prestígio Social</b>		<b>Contatos Interpessoais</b>
	Fonte principal	Imagem /Dimensão da empresa		Facilitador na rotina laboral
	Desejo de melhor remuneração	Barreira na troca de emprego		Dimensão da empresa/rede ampla de relacionamento
	Benefícios concedidos pela empresa	Facilitador na recolocação no mercado		Pouco importante
		Notabilidade		
Importância do trabalho	<b>Aprendizado e oportunidade de melhorias</b>	<b>Variedade de tarefas</b>	<b>Utilização das habilidades pessoais</b>	<b>Segurança</b>
	Limitado por não estar na sede Central	Driblar a rotina	Resultado das experiências adquiridas	Bom ambiente de trabalho

(continua)

RESULTADOS VALORIZADOS DO TRABALHO				
<b>Importância do trabalho</b>	<b>Aprendizado e oportunidade de melhorias</b>	<b>Variedade de tarefas</b>	<b>Utilização das habilidades pessoais</b>	<b>Segurança</b>
	Ajuste nas lacunas profissionais	Usar a criatividade	Adequação às novas necessidades	Boa equipe de trabalho
	Utilização nas rotinas diárias	Trabalho pouco complexo	Utilização na rotina diária	Domínio das atividades diárias
	Conteúdo de tarefas pobre	Não há rotina		Insegurança com as mudanças na empresa
<b>Papel do trabalho</b>	<b>Identificação com as tarefas</b>		<b>Identificação com a empresa</b>	
	Alto nível de identificação		Alto nível de identificação	
	Seria mais forte se: mudasse de área/ fosse para São Paulo/ adequado ao perfil		Em reconstrução com a nova empresa	
	Afetada pelas mudanças		Gratidão	
	Baixo nível de identificação		Baixo nível de identificação	

Fonte: Elaborado pela autora

Os relatos sobre o valor do trabalho em termo de renda evidenciaram que a remuneração recebida pela Empresa Beta era a principal fonte de renda do entrevistado como também valorizavam os benefícios oferecidos pela empresa. Tal fato corrobora e amplia os estudos de Mocelin (2010) quando afirma que os benefícios oferecidos pelas empresas do segmento de serviços de telecomunicações servem como grande atrativo para seus empregados.

Quanto aos relatos de prestígio social e de contatos interpessoais estão fortemente associados à dimensão e a imagem da empresa. Quando associado ao prestígio social, ao mesmo tempo em que se torna um facilitador numa recolocação no mercado de trabalho, também se apresenta como uma barreira na troca por um novo emprego. O prestígio social também está atrelado ao próprio trabalho em si e não diretamente a empresa em que atua.

Em relação à importância do trabalho, nas declarações sobre aprendizado apareceram relatos de limitações por não estar na sede central como também que o período de mudança foi oportuno para se perceber lacunas profissionais a serem desenvolvidas. Quanto à variedade de tarefas os entrevistados afirmam tentar driblar a rotina, usar a criatividade. Outros relatos colocam que suas tarefas são pouco complexas e pobres de conteúdo. Quanto à utilização das habilidades pessoais, os entrevistados declararam que é resultado das experiências adquiridas, como também devem ser adequadas às novas necessidades da empresa e usadas na rotina laboral. Quanto ao aspecto de segurança e conforto, os entrevistados relataram terem um bom ambiente de trabalho e participarem de boas equipes. Também há relatos de insegurança no ambiente de trabalho causado pelas mudanças pelas quais a empresa estava passando.

Em relação à identificação com as tarefas houve relatos sobre o alto nível de identificação que estavam associados a fazer o que se gosta. Por outro lado, foram percebidos níveis de identificação relacionados a possibilidade de mudança no seu contexto de trabalho. As mudanças vivenciadas pela empresa entram também nos relatos como fator de alteração do nível de identificação das tarefas para os empregados da Empresa Beta.

Quanto à identificação com a empresa também há relatos de alto nível de identificação como também associados à gratidão pela empresa. Foram frequentes os relatos indicando que a identificação com a empresa estava em processo de reconstrução em virtude das mudanças vivenciadas.

As proposições de Tolfo e Bahry (2007) esclarecem que as transformações na organização e nas relações de trabalho têm implicações profundas sobre sua subjetividade e, portanto reflitem-se no sentido que eles atribuem ao seu trabalho. Os relatos sobre identificação com as tarefas e com a empresa também remetem ao pressuposto assumido nesta pesquisa de o sentido atribuído ao trabalho depende da situação, das preferências e visão do mundo dos indivíduos bem como seu grau de identificação com ele. (MOW, 1987; MORIN, 2001, 2004; BENDASSOLLI, 2007).

O papel que o trabalho assume para o empregado está fortemente associado à identificação deste com suas atividades laborativas e com a empresa na qual atua. A conotação positiva ou negativa que esta relação pode acarretar implica em variações na centralidade do trabalho para o empregado. Na Empresa Beta, as contínuas mudanças no seu ambiente laboral foi um dos principais fatores na alteração do papel do trabalho.

### **5.3.5 Expectativas sobre o futuro do trabalho**

Esta categoria de análise representa juntamente com a categoria da situação do entrevistado o contexto sobre os participantes da pesquisa. Foram extraídas as falas que contemplavam as expectativas futuras sobre o trabalho dos entrevistados como planos, aspirações, intenções de mobilidade futura e expectativas de crescimento profissional.

As declarações dos entrevistados contemplam desejos de manter-se na empresa, de dar continuidade a carreira, de conseguir um cargo gerencial, de possibilidade de aperfeiçoamento por meio de tarefas mais complexas:

*“Então hoje a minha expectativa é de buscar, eu preciso dar continuidade a minha carreira....seguir um caminho. Não posso estabilizar como eu estou hoje.” (ST01).*

*“É... eu gosto muito da empresa. Eu queria lá na frente tá mudando de função de setor mesmo, de área. Porque eu tô vendo que ali na área eu não vou conseguir me desenvolver...” (ST16).*

A relação do empregado com a Empresa Beta e sua identificação com ela pareceram ser um dos fatores que impele o desejo de permanecer e seguir carreira.

*“O que eu imagino é sempre tá evoluindo. [...] Então quando eu vejo que esse tempo chega, esse conformismo acaba chegando como que você tá fazendo, então aí, entendo que é hora de mudar ou você se realocar dentro da área que você tá fazendo [...] Pra você tá saindo desse conformismo pra algo novo, pra algo bom pra você.” (ST09).*

*“Eu penso em duas coisas: primeiro, partir pra dentro de uma área de TI realmente e seguir com banco de dados e chegar até o nível máximo.” (ST11).*

*“... Quero continuar fazendo carreira dentro da empresa. Hoje no momento em melhorar a parte técnica, [...] Dependendo daqui alguns anos dependendo do nível de amadurecimento que eu tenha eu possa tá almejando mudança de carreira, mudar esse rumo de carreira aí, pra uma carreira gerencial.” (ST10).*

Houve relatos também sobre a baixa ou nenhuma expectativa sobre seu trabalho.

*“Não tenho grandes expectativas, não. Por causa do momento que a empresa tá passando [...] Se você me perguntar se eu tenho certeza que semana que vem você vai tá aí? Eu vou dizer: não, não tenho certeza. Então, não tenho expectativa nenhuma. Entendeu?” (ST15).*

*“Então... especificamente agora a gente tá numa situação onde a empresa tá passando por várias mudanças, né. Então,... a gente fala assim: em vinte minutos tudo pode mudar. Então já se cogitou em ir pra São Paulo. Já se cogitou em se terceirizar, já se cogitou em ser mandado embora com benefícios com não... então a minha expectativa hoje é a seguinte: fazer o meu melhor até a hora que eu fechar a porta. [...] Eu não tenho perspectiva...”(ST13)*

O momento vivido pela Empresa Beta, permeado por insegurança e desconforto, é demonstrado nestas falas. Tal contexto parece ser o principal fator da conotação negativa em relação à expectativa sobre o futuro do seu trabalho para estes empregados. O resultado da investigação da categoria Expectativa sobre o futuro do trabalho esta sintetizada no Quadro 18.

#### **Quadro 18 – Síntese dos Resultados da Categoria – Expectativa sobre o futuro do trabalho**

<b>EXPECTATIVAS FUTURAS DO TRABALHO</b>
Manter-se na empresa
Dar continuidade a carreira
Conseguir um cargo gerencial
Aperfeiçoamento
Mudar de área/emprego
Sem perspectiva

Fonte: Elaborado pela autora

Os relatos dos entrevistados sobre as expectativas futuras do seu trabalho abrangem intenções de manter-se na empresa, dar continuidade à carreira, conseguir um cargo gerencial como também aperfeiçoar-se na sua área ou a possibilidade de mobilidade para uma nova área. Os relatos em que não há perspectiva sobre o futuro do seu trabalho estão relacionados à situação vivenciada pela empresa. Neste sentido, os empregados relataram a expectativas ou de não se manterem na empresa ou de uma possível terceirização.

Ainda sobre as declarações de não ter expectativa de continuidade na Empresa Beta, os entrevistados relataram desejo de continuar trabalhando, mas não permanecer no mercado de telecomunicações. Tal opção seria abrir negócio próprio ou iniciar consultorias.

Na relação teórica do MOW (1987) quanto mais central é o trabalho na vida do indivíduo mais positiva é a visão que este tem sobre as expectativas de seu trabalho. Para os empregados da Empresa Beta, tais expectativas estão associadas ao grau de identificação com a empresa como também a visibilidade que este empregado pode ter sobre o futuro do seu trabalho.

Sobre as proposições do MOW(1987) no que tange aos achados sobre sentido do trabalho, foram identificados relações com os padrões A, B e C descritos por Morin (2001). Tais padrões correspondem a concepções positivas do trabalho. Também foram identificadas relações do padrão D que correspondem a uma concepção negativa do trabalho, pois o apresenta como uma obrigação com fins de sustento

O momento histórico vivenciado pela Empresa Beta e seus empregados é um fator importante na alteração do sentido que estes atribuem ao seu trabalho. A forma com veem o trabalho e como se relacionam com ele (Morin, 2001; Bendassolli, 2007) é alterada em virtude de contínuas mudanças vivenciadas.

Para o MOW (1987) o sentido do trabalho é um componente de uma realidade social construída e reproduzida cujas interações sociais e pessoais influenciam as ações do indivíduo num dado momento histórico. Desta forma, o sentido do trabalho depende da situação vivenciada pelos indivíduos, das suas preferências, da visão de mundo bem como do seu grau de identificação com ele.

Essas afirmações puderam ser verificadas ao longo da investigação na Empresa Beta a partir das profundas mudanças advindas do processo de fusão. Este contexto se mostrou como um dos principais fatores de alteração do sentido que seus empregados atribuem ao trabalho. Isto pôde ser evidenciado nas análises sobre a centralidade, sobretudo no que tange a questão do comprometimento e sobre os níveis de preferência estabelecidos pelos participantes da entrevista.

As contribuições e as expectativas sobre o futuro do se trabalho também foram aspectos nos quais foram evidenciadas alterações no sentido de trabalho para os empregados da Empresa Beta. Para o MOW (1987) a visão que o indivíduo tem sobre a contribuição e as expectativas do seu trabalho podem alterar seu nível de centralidade com trabalho. E, sendo a centralidade o principal construto para se compreender o sentido do trabalho (MOW, 1987), a forma que estes empregados se relacionam com o seu trabalho e com a Empresa Beta também foram alteradas.

## 6 CONCLUSÃO

A partir dos resultados de campo e a discussão deste à luz da fundamentação teórica, se conclui que o sentido atribuído ao trabalho pelos empregados de nível operacional da Empresa Beta está relacionado à realização profissional representada pelo crescimento na carreira, à realização pessoal concretizada por meio de aquisição de bens materiais e conforto, à valorização e reconhecimento seja por meio de remuneração ou não, à notabilidade que o trabalho pode proporcionar à motivação que dá à vida do indivíduo e ao aprendizado que permite crescimento.

Tais achados parecem estar relacionados tanto ao mercado de atuação e ao ambiente laboral como também ao ambiente socioeconômico no qual estes empregados se inserem. Desta forma, atributos como notabilidade parecem estar relacionados não somente a situação de se estar empregado, como também estar em uma empresa multinacional com representativa abrangência em seu mercado de atuação. Da mesma forma, a realização profissional que se vincula a dimensão da empresa com possibilidade de se manter uma carreira. Assim como, o atributo de realização pessoal parece estar mais fortemente vinculado aos entrevistados advindos de família de estratos de menor renda.

Em consonância com o a escolha teórica, a centralidade do trabalho foi considerada, nesta pesquisa, o principal construto para se interpretar o sentido do trabalho para estes empregados. Ainda que para estes entrevistados pertencentes a diferentes realidades, o trabalho seja essencial em suas vidas, este representa na maior parte dos depoimentos, uma parcela do seu cotidiano. Desta forma, o trabalho compete com outras áreas como família, lazer, religião e relacionamentos.

Um achado importante na análise sobre a centralidade do trabalho é que esta sofreu alterações ao longo do período de profundas mudanças vividas pela Empresa Beta. Tais alterações foram evidenciadas, sobretudo nos aspectos sobre comprometimento com o trabalho e na preferência em relação às demais áreas da vida dos empregados.

Foram identificadas também alteração no sentido do trabalho nas declarações dos entrevistados sobre a expectativa de reconhecimento da contribuição do seu trabalho, sobre a possibilidade de aprendizado e sobre a segurança em seu ambiente de trabalho. As declarações parecem demonstrar que a vivência em um ambiente de mudanças contínuas tem gerado desconforto em relação a essas questões. Esta situação também foi percebida nos depoimentos sobre a identificação com as tarefas e com a Empresa Beta. Tal identificação parece estar, segundo os depoimentos, em reconstrução, em adaptação às novas estratégias e a nova imagem da Empresa Beta. Isto parece estar reforçado pelo fato que a média de tempo de serviço dos entrevistados era de nove anos e, desta forma, possam ter uma exigência maior na adaptação a uma nova realidade. Outro aspecto permeado por alterações no sentido do trabalho referem-se aos relatos sobre as expectativas futuras do trabalho. Em tais relatos, a insegurança do ambiente laboral e a pouca visibilidade sobre seu futuro implicaram numa conotação negativa sobre a relação com seu trabalho.

Para o atingimento destes resultados, foi relevante a realização dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa. Sendo assim, ao demonstrar como são pautadas as relações de trabalho no setor de telecomunicações, foi possível verificar além do histórico desse setor, as estratégias estabelecidas para a manutenção da sua estrutura caracterizada por um dinamismo

singular. Vale ressaltar sobre a flexibilização nas leis trabalhistas que atingem os processos de terceirizações e o trabalho estrangeiro no Brasil. Tal fato tem sido foco na atualidade de forte debate junto ao Governo Federal, empresas de telecomunicações e sindicatos. Isto pode detonar novos processos de mudança neste segmento.

A identificação das principais características da Empresa Beta e de seus empregados de nível operacional foi fundamental para que, além de um mapeamento do objeto de estudo, se conseguisse ter uma ampla visão descritiva sobre a organização e o ambiente laboral. Assim como os dados referentes aos empregados do nível operacional suportaram o estudo sobre o fenômeno sentido do trabalho que tem como foco central, o indivíduo.

Ao se levantar os atributos do sentido do trabalho para os empregados da Empresa Beta por meio dos estudos do MOW (1987), dos relatos das entrevistas e do suporte dos autores aqui revisitados, foram possibilitados resultados significativos sobre como estes participantes estabelecem a relação entre o seu trabalho e a Empresa Beta.

Os estudos do MOW (1987), base teórica desta pesquisa, são de caráter quantitativo. Desta forma, apresentava questões que precisaram ser mais explanadas e elucidadas em uma pesquisa de cunho qualitativo. A categoria de análise situação do entrevistado foi revista para que se pudesse ter uma visão mais ampla do contexto sobre o qual se inseria o entrevistado. Desta forma, as questões referentes à educação, a escolha da carreira, o histórico profissional e socioeconômico foram ampliados para que pudesse se obter maior amplitude nas respostas dos entrevistados.

Dentro do que foi proposto para esta pesquisa conseguiu-se obter os resultados esperados, sobretudo no que tange as alterações na centralidade do trabalho sendo vistas a partir das mudanças vivenciadas na Empresa Beta. São importantes as reflexões sobre a relação organização de indivíduo num cenário tão competitivo como o de telecomunicações. O setor de telecomunicações além de ser um setor inerentemente dinâmico e difusor tecnológico, é hoje um dos maiores empregadores no país.

Compreender o estudo do fenômeno sentido do trabalho como uma demanda estritamente contemporânea com implicações diretas para as empresas e seus empregados. Um trabalho com sentido traz ações mais positivas tanto para os empregados e para a empresa em que atua. Sendo assim, o sentido atribuído ao trabalho é base para comprometimento dos empregados como também para a motivação organizacional e tal deve ser visto, portanto, pelo indivíduo.

Portanto, a investigação sobre o sentido do trabalho dentro de um contexto adverso, como o observado na Empresa Beta, ganha um alto grau de relevância. As mudanças que para a Empresa se traduziram, de uma forma geral, num novo posicionamento de mercado advindo de uma fusão entre empresas, para seus empregados implicou numa profunda alteração não somente do conteúdo de trabalho, mas na estrutura de seu ambiente laboral como um todo.

A mudança no ambiente laboral da Empresa Beta foi marcada, para os participantes das entrevistas, por importantes movimentos como transferência de área, migração de atividades, realocação de funções. Associado a isto, a alteração que envolveu a marca e a forma da empresa se relacionar em seu ambiente interno e externo.

Desta forma, ratifica-se a relevância desta investigação no âmbito organizacional da Empresa Beta à medida que ao ouvir estes empregados, pôde-se colher informações que auxiliam na

interpretação do sentido do trabalho para eles. Tal fato se apresenta como um grande desafio, pois deve ser encarado como uma forma de alinhar, de refinar a relação entre a Empresa Beta e seus empregados, sobretudo nestes momentos adversos.

Garantir este alinhamento é permitir a construção de trabalho com sentido para estes empregados. E trabalho significativo para empresa, pode traduzir-se em empregados mais eficazes, mais criativos e mais produtivos. Portanto, o alinhamento, o fortalecimento da conexão entre a empresa e seus empregados torna-se ser possível na medida em que estes dois atores avancem no esforço da compreensão do sentido do trabalho como elemento preponderante para a motivação organizacional.

Como contribuição desta pesquisa, para os empregados do nível operacional da Empresa Beta, espera-se que se tenha fomentado questionamentos a respeito do porquê de trabalhar e da importância do trabalho em suas vidas. Principalmente na forma como estes empregados enxergavam seu trabalho e a si próprios dentro da organização.

Como contribuições desta pesquisa para a Empresa Beta são recomendadas algumas ações no intuito de auxiliar neste alinhamento entre a empresa e seus empregados. Tais ações podem ser elencadas como; a) fomentação e desenvolvimento de cultura compartilhada entre os empregados, sobretudo daqueles que não estão alocados na sede central; b) reforço nas avaliações das habilidades pessoais e competências; c) reforço na avaliação dos perfis, atividades e área de atuação dos empregados a fim de conseguir nível mais adequado de perfil/função; d) reforço nas ações de identificação e retenção de bons profissionais; e) utilização e aproveitamento do ambiente de trabalho como meio de interação e desenvolvimento; e) reforço no incentivo à aprendizagem e a busca pelo autodesenvolvimento e; f) incentivo ao estabelecimento de relações positivas no ambiente de trabalho.

Espera-se que tais recomendações possam contribuir para a Empresa Beta e seus empregados no intuito de alinhar esta relação, minimizando os impactos das contínuas mudanças para os empregados, pois, para as empresas do segmento de serviços de telecomunicações elas são inerentes e, portanto, inevitáveis. Ao minimizar tais impactos, pode-se gerar um ambiente no qual se possa fomentar trabalho com mais sentido para seus empregados. E, portanto, com resultados mais positivos para as empresas.

Sugere-se também para pesquisas futuras a investigação dos empregados dos níveis não operacionais de forma a entender a demanda desses que estão mais diretamente alinhados com as estratégias das empresas. Outra sugestão é de se expandir essa pesquisa para um grupo de empresas do setor a fim de que se tenha uma maior contribuição e amplitude nos achados para o setor de telecomunicações.



## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, Diego Marocco; PICCININI, Valmira Carolina. **O sentido do trabalho em agências de publicidade**. In: EnANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais...XXXIII EnANPAD.

ANDRADE, Silvia Patrícia Cavalheiro; TOLFO, Suzana da Rosa; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia**. Revista da Administração Contemporânea - RAC. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art.2, pp. 200-216, Mar/Abr. 2012.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho**. 15ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

-----**Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - TELEBRASIL, 2012. Panorama de Telecomunicações no Brasil. Disponível em <http://www.telebrasil.org.br>. Acesso em: 14 nov. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES - TELEBRASIL, 2013. **O desempenho do setor de telecomunicações no Brasil Séries Temporais 1S13. Setembro 2013**. Disponível em <http://www.telebrasil.org.br/pborama-do-setor>. Acesso em: 21 out. 2013.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASINI, Serge G.; HURLEY, John. **Hierarchy and the meaning of work**. European work and Organizational Psychology, 1994, 4 (1), 51-64.

BAUER, Martin. *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: BAUER, M e GASKEL, G. (org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade**. Editora 34, 1986.

----- **Incertezas fabricadas**. Entrevista Instituto Humanitas Unisinos - IHU online, 2011. Disponível em: <http://www.unisinos.br/ihu>. Acesso em 05 jul. 2013

BENDASSOLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança antológica na experiência atual com o trabalho**. São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

BENDASSOLI, Pedro Fernando; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos** – Disponível em <http://www.pedrobendassoli.com>. Acesso em: 03 nov. 2013

BENDASSOLI, Pedro Fernando; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Significado do trabalho nas indústrias criativas**. Revista de Administração de Empresa - RAE, São Paulo, mar./abr. 2011.

BENEVIDE, Tânia Moura; SPESSOTO, Aline Massola. **O sentido do trabalho: uma avaliação sobre a percepção dos gestores dos bancos privados na região metropolitana de Salvador.** In: EnANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais...XXXIII EnANPAD.

BERG, Bruce L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences.** 4a ed., 2001.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina Bianchi. **Sentido do Trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese apresentada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O Mundo do Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BITTENCOURT, Antônio Virgílio (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

BRENNER, M., BROWN, J. & CANTER, D. 'Introduction' in M. Brenner, J. Brown, J. & D. Canter (eds) **The Research Interview: Uses and Approaches**, Academic Press, London, pp. 1–8, 1985. Apud DARLINGTON, Yvonne; SCOTT, Dorothy. **Qualitative research in practice Stories from the field.** Allen &Unwin, 2002

BROOK, Judith A.; BROOK, Richard J. **Exploring the meaning of work and nonwork.** Journal of Organizational Behavior, v. 10, 169-18. 1989.

CARDOSO, Marco Antônio Fernandes; MARRA, Jean Pierre; COSTA, Benny Kramer. **Taylorismo globalizado: um estudo do setor industrial de telecomunicações.** In: EnGPR. 2007, Natal/RN. Anais... EnGPR.

CASTELLS. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CAVALHEIRO, Gabriela. **Sentidos atribuídos ao trabalho por profissionais afastados do ambiente laboral em decorrência de depressão.** Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2010.

CONTRERAS, Areli Veloz. **Mujeres purépechas en las maquiladoras de Tijuana: entre la flexibilidad y significación del trabajo.** FRONTERA NORTE, v. 22, n.44, jul.dez./2010, p.211-236. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scieo.php?script=sci\\_arttex](http://www.scielo.org.mx/scieo.php?script=sci_arttex). Acesso em: 20 nov.2013.

COSTA, Sérgio Henrique Barroca. O sentido do trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013.

DALE, Lucinda; BOENKER, Julie; NIEDERHAUS, Sara; STACH; SZUTER, Kritin. **The meaning of work for two high school seniors.** IOS Press. Work 27 (2006) 13-20.

DARLINGTON, Yvonne; SCOTT, Dorothy. Qualitative research in practice Stories from the field. Allen &Unwin, 2002.

DEL BONO, Andrea. **Transformaciones del trabajo en un escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A.** In: Congreso Nacional de Estudios del Trabajo - ASET, 5, 2001. Argentina. Disponível em: <http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/>. Acesso em: 02 mai. 2013.

DEMO, Pedro. **Praticar ciência: metodologias do conhecimento científico.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS ECONÔMICOS - DIEESE. **O emprego no setor de telecomunicações 10 anos após a privatização.** Estudos e Pesquisas, n. 46, Jul 2009.

DICIONÁRIO DE RH. Headcount. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/diconário.php>. Acesso em 06 jul. 2013.

DIEESE/FENATTEL. Boletim subseção Dieese/Fenattel. n. 02, jul. 2013. Disponível em: [http://www.fenattel.org.br/site/arquivos/.../BOLETIM\\_jul\\_2013\\_n02.pdf](http://www.fenattel.org.br/site/arquivos/.../BOLETIM_jul_2013_n02.pdf). Acesso em: 10 set. 2013.

DRENTH, P.J.D., **Work meanings: a conceptual, semantic and developmental approach.**In: European Work an Organizational Psychologist, 1, 1991. p.125-133.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES - FENATTEL, 2013. Disponível em <http://www.fenattel.org.br/site/?go=6>. Acesso em 15 set 2013.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Brokman, 2004.

\_\_\_\_\_ **Desenho da Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GILL, Flora. **The meaning of work: lessons from sociology, psychology and political theory.** The Journal of Socio-Economics, 28 (1999) 725-743. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/.../pii/S1053535799000542>. Acesso em: 06 abr. 2012.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. p. 67-79.

GONÇALVES, Reinado. **Ô abre alas: A nova inserção do Brasil na Economia Mundial.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

KUCHINKE, K. Peter; CORNACHIONE, Edgard B.; OH, Seok Young. **All work no play? The meaning of work and work stress of mid-level managers in the United States, Brazil, and Korea.** Human Resource Development International. v. 3, n.4, september 2010, 393-408.

LAVILLE, Christian; Dionnne, Jean. Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEE, Sangheon; McCANN, Deirdre e MESSENGER, Jonh C. **Duração do Trabalho em Todo o Mundo: Tendências de jornadas de trabalho, legislação e políticas numa perspectiva global comparada**. Secretaria Internacional do Trabalho, Brasília, OIT, 2009.

LIMA, Michelle Pinto de; TAVARES, Nathália Vasconcelos; BRITO, Mozar José; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **O sentido do trabalho para pessoas com deficiência**. Revista de Administração Mackenzie - RAM, São Paulo, mar.-abr./ 2013.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Trabalho paradoxal: sentidos do trabalho corporativo**. Rio de Janeiro: Alpha Mind, 2009.

MAY, Tim. Pesquisa Social: questões, métodos e processos. 3ª ed. Porto Alegre: 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio da pesquisa**. In: \_\_\_\_\_. (Org.). Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. p. 17-27.

MOCELIN, Gustavo Daniel. **Mudança tecnológica e qualidade do emprego em telecomunicações**. Sociologias. Porto Alegre, ano 12, n. 23, jan-abr.2010, p-304-339.

----- **Dinamismo econômico e qualidade de emprego: estudo sobre o mercado de trabalho no cenário das telecomunicações no Brasil**. Tese apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MORIN, Estelle. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, jul./set., 2001.

----- **The meaning of work, mental health and organizational commitment**. Studies and research projects. Report R-585. Oct. 2008. Disponível em <http://www.irsst.qc.ca>. Acesso em: 07 jul. 2012.

----- **The meaning of work in the modern times**. Conference: 10<sup>th</sup> World Congress on Human Resources Management, Rio de Janeiro, Brazil, 2004. Disponível em [http://www.web.hec.ca/.../MOW\\_in\\_MTimes\\_EMM200804](http://www.web.hec.ca/.../MOW_in_MTimes_EMM200804). Acesso em 03 out. 2013.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ. Caroline. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOW. International Research Team. **The meaning of work**. Academy Press. 1987.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campo; OLIVEIRA, Sidinei Rocha. **Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional**. In: EnANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais...XXXVII EnANPAD. CD-ROM.

NETO, Otávio Cruz. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002. p. 51-65.

NEVES, Maurício dos Santos. **O setor de telecomunicações**. BNDES: histórias setoriais. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2002.

ONO, Marcelo; BINDER, Marcelo Pereira. **Os sentidos do trabalho: estudo com profissionais de TI que atuam por projetos na grande São Paulo**. In: EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais...XXXIV EnANPAD

POCHMANN, Marcio. **A década dos mitos**. São Paulo: Contexto, 2001.

PRATES, Caroline; SILVA, Natália Gomes da. O sentido do trabalho para operário: estudo de caso em uma fábrica de componentes eletrônicos. In: EnGPR, 4, Brasília/DF. IV EnGPR. CD-ROM.

PROCHNIK, Victor; FREITAS, Fernando; ESTEVES, Luiz Alberto. **Emprego e salários na evolução recente do setor de serviços de telecomunicações brasileiro**. Cap. 13, IPEA: 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: o desaparecimento das virtudes com o novo capitalismo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: BestBolso, 2012.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers I education and social science**. New York. Teachers College Press, 3ª ed., 2006.

SILVA, Késia Aparecida Teixeira; MAFRA, Flávia Luciana Naves. A luz “vermelha” no fim do túnel: sentidos subjetivos do trabalho na prostituição. In: EnGPR. 2013, Brasília/DF. Anais... EnGPR. CD-ROM.

SILVA, Patricia Rodrigues; SACHUK, Maria Iolanda. **Transformações do Trabalho: implicações para o futuro das pessoas e das organizações**. Revista da Administração em Diálogo - RAD. São Paulo. v. 13, n.1, Jan -Abr 2011, p. 25-46.

SANDRONI, Paulo (Org.). **Novo dicionário de economia**. São Paulo. Best Seller, 1994.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM TELECOMUNICAÇÕES DO ESTADO DE SÃO PAULO – SINTETEL, 2013. Disponível em: <http://www.sintetel.org/novo/noticias.php>. Acesso em: 21 out. 2013

SOARES, Daniela Cristina; VIEIRA, Adriane. **O sentido do trabalho e a (re) construção de identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular**. In: EnANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais...XXXIII EnANPAD

TEIXEIRA, Ana Paula Pydd; PETUCO, Cintia Frigo; GAMARRA, Lorena Tello; KUHSLER, Carolina. **O sentido do trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y**. In: EnANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais... XXXVII EnANPAD. CD-ROM.

TELECO, 2013. **Telecom Brasil**. Disponível em <http://www.teleco.com.br>. Acesso em: 21 out. 2013.

TOLFO, Suzana da Rosa; BAHRY, Carla Patricia. **Os significados do trabalho e do emprego para profissionais bancários.** In: EnGPR. 2007, Natal/RN. Anais... EnGPR.

TOLFO, Suzana da Rosa; CHALFIN, Maria Coutinho; SOARES, Joana Cugnier. **Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología.** Universitas Psychologica. Bogotá. v. 10, n.11, enero-abril, 2011.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. **Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros.** Psicologia & Sociedade, 19, 38-46. Doi:10.1590/S0102-71822007000400007

UCHIMA, R. K. O processo de flexibilização das relações de emprego no setor de telecomunicações do estado de São Paulo: o caso da empresa Telefônica, 2005. Disponível em : <http://www.ipea.gov.br/ipeacaixa/monografia>. Acesso em: 25 ago. 2012.

ULRICH, Dave; ULRICH Wendy. **Por que trabalhamos: Como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

----- **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Zouain. Debora Moraes. Pesquisa qualitativa em administração. FGV Editora, 2004.

WIKIPÉDIA. **Chicanos.** Disponível em <http://pt.wikipédia.org/wiki/chicanos>. Acesso em 08 set. 2013.

WIKIPÉDIA. **Dekasseguis.** Disponível em <http://pt.wikipédia.org/wiki/dekasseguis>. Acesso em 08 set. 2013.

WIKIPÉDIA. **Construto.** Disponível em <http://pt.wikipédia.org/wiki/construto>. Acesso em 13 jul. 2013.

WIKIPÉDIA. **Outsourcing.** Disponível em <http://pt.wikipédia.org/wiki/Terceiriza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 15 out. 2013.

WIKIPÉDIA. **Offshoring.** Disponível em <http://pt.wikipédia.org/wiki/offshoring>. Acesso em 15 out. 2013.

WIKIPÉDIA. **Purépechas.** Disponível em <http://pt.wikipédia.org/wiki/pur%C3%A9pechas>. Acesso em 18 nov. 2013.

WIKIPÉDIA. **Heurístico.** Disponível em <http://pt.wikipédia.org/wiki/Heur%C3%A9stica>. Acesso em 23 jul. 2013.

## APÊNDICES

## Apêndice A – Roteiro de entrevista

### 1ª Parte – Introdução

---

- **Abertura da entrevista**

Apresentação profissional  
Objetivos e importância da pesquisa  
Assinatura do termo de consentimento  
Orientações sobre a responsabilidade e sigilo das informações  
Orientações sobre procedimentos da entrevista  
Solicitação para gravação da entrevista

- **Dados sócio-demográficos do entrevistado**

Código de identificação  
Idade  
Gênero  
Estado civil  
Filhos  
Formação  
Tempo de trabalho na organização  
Tempo na função atual  
Carga horária de trabalho

### 2ª Parte – Percurso da entrevista

---

#### **Bloco A – Caracterização do entrevistado**

- a) História do entrevistado/ formação familiar/ formação religiosa/ nível educacional/ participação do entrevistado na composição da renda familiar
- b) A experiência/trajetória profissional

#### **Bloco B - Centralidade**

##### **Orientação para o trabalho**

- a) Identificação – definição e importância do trabalho para o indivíduo
- b) Comprometimento - O nível de comprometimento do indivíduo em relação ao seu trabalho.



**Orientação por preferência**

- a) O nível de importância do trabalho para o indivíduo em relação a outras esferas da vida ao longo da sua vida e na fase atual;
- b) As implicações dessas escolhas para a vida do entrevistado.

**Bloco C - Normas Sociais**

- a) Contribuição do trabalho - a contribuição do trabalho do indivíduo para ele mesmo/ para a empresa e / para os demais colaboradores.
- b) Expectativas atuais do trabalho - expectativas de reconhecimento em relação à empresa e /aos demais colaboradores

**Bloco D – Resultados valorizados do trabalho**

- a) Valor do trabalho – em termos de renda, prestígio social e contatos interpessoais.
- b) Importância do trabalho – em termos de aprendizado e oportunidade de melhoria, das variedades das tarefas, da utilização das habilidades pessoais e a segurança que o trabalho proporciona.
- c) Papel do trabalho – em termos de identificação com as tarefas executadas e identificação com a empresa.

**Bloco E - Expectativas futuras sobre o trabalho**

- a) As expectativas sobre o futuro do seu trabalho

**3ª Parte - Finalização**

---

- c) Outras questões levantadas pelo entrevistado (opinião sobre a entrevista, alguma inclusão a fazer)
- d) Pergunta final: Que sentido tem o trabalho pra você?
- e) Agradecimento

## Apêndice B – Perfil funcional dos entrevistados

CÓD	GENERO	IDADE	FILHO	CARGO	GRAU DE INSTRUÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO	TEMPO EMPRESA	CARGA HORÁRIA DIÁRIA	ÁREA	DATA
ST-1	Feminino	36	-	Analista	Pós-graduado	3 anos	10 anos	8/12	Apoio	16/04
ST-2	Feminino	34	-	Analista	Pós-graduado	1ano 6 meses	13 anos	8	Apoio	16/06
ST-3	Feminino	45	1	Analista	Pós-graduado	1ano e 6 meses	4 anos	8	Apoio	22/06
ST-4	Feminino	50	-	Analista	Graduado	3 anos	13 anos	10	Comercial	29/06
ST-5	Masculino	53	1	Consultor	Pós-graduado	9 anos	14 anos	11/12	Comercial	29/06
ST-6	Feminino	41	1	Analista	Pós-graduado	10 anos	14 anos	8	Apoio	07/07
ST-7	Feminino	45	-	Analista	Graduado	6 anos	13 anos	9	Apoio	08/07
ST8-	Feminino	36	-	Analista	Graduado	1 ano 6 meses	2 anos e 6 meses	8	Comercial	09/07
ST-9	Masculino	19	-	Analista	Graduação incompleta	1 ano 8 meses	1 ano 8 meses	10	Comercial	13/07
ST-10	Masculino	42	1	Especialista	Pós-graduado	2 anos	12 anos	8	Operações	06/08
ST-11	Masculino	33	2	Analista	Graduação incompleta	1 ano	6 anos	8	Comercial	24/08
ST-12	Feminino	49	-	Analista	Graduado	2 anos	6 anos	12	Apoio	30/08
ST-13	Feminino	42	1	Analista	Graduação incompleta	3 anos	6 anos	8	Comercial	01/09 e 10/09
ST-14	Feminino	39	-	Analista	Pós-graduado	2 anos	2 anos	8	Comercial	05/10
ST-15	Feminino	56	3	Analista	Graduado	9 anos	11 anos	10/11	Apoio	07/10
ST-16	Feminino	24	-	Assistente	Graduação incompleta	2 anos	2 anos	8	Comercial	08/10

## Apêndice C – Descrição do segmento de telecomunicações no Brasil

A descrição a seguir está baseada nos dados do Relatório da Associação Brasileira de Telecomunicações (TELEBRASIL, 2012).

As telecomunicações estão inseridas no Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na Pesquisa Anual de Serviços (PAS), classifica os serviços de informação da seguinte forma:

- ✓ **Serviços de Telecomunicações**, incluindo Telefonia Fixa, Telefonia Celular, Serviço Móvel Especializado (SME), Telecomunicações por Satélites, provedores de Acesso à Internet, transmissão e recepção de sinais de TV e Rádio, serviços de instalação e outros.
- ✓ **Serviços de Informática**, incluindo desenvolvimento de softwares, processamento de dados, consultoria, venda de equipamentos e softwares, outsourcing, suporte e manutenção de softwares e outros.
- ✓ **Serviços Audiovisuais**, incluindo publicidade e merchandising na TV Aberta e no Rádio, programação de TV por Assinatura, exibição de filmes e serviços auxiliares da produção de programas de Televisão.
- ✓ **Outros serviços**, incluindo edição, edição integrada à impressão, agências de notícias e serviços de jornalismo.

Constituem Serviços de Telecomunicações a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos Serviços de Telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação do serviço.

O setor de telecomunicações é definido como o setor da economia que engloba os serviços de telecomunicações, serviços de valor agregado (dados) e produtos utilizados para a prestação destes serviços. O setor está subdividido em:

- ✓ Serviços de telecomunicações – este segmento compreende as empresas que detêm concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como telefonia fixa, comunicações móveis, comunicação multimídia, TV por assinatura, radiodifusão e outros;
- ✓ Produtos e serviços para prestadoras de serviços de telecomunicações – compreende fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço que dão suporte à prestação de Serviços de Telecomunicações;
- ✓ Serviços de valor agregado – o segmento compreende as empresas prestadoras de serviços que têm como suporte principal os serviços de telecomunicações.

O segmento de Serviços de Telecomunicações engloba os serviços assim definidos pela regulamentação vigente e prestados por agentes que possuam concessão ou autorização para a prestação de Serviços de Telecomunicações. Este segmento está subdividido em outros seis subsegmentos, quais sejam:

- a) Telefonia fixa - os agentes privados detêm concessão ou autorização para o Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC);
- b) Comunicação Móvel - na qual são detidas autorizações para o Serviço Móvel Pessoal (SMP), Serviço Móvel Especializado (SME), Serviço especial de Radiochamada, Serviço Móvel Global por Satélites (SMGS), Serviço Móvel Aeronáutico (SMA) e Serviço Móvel Marítimo (SMM);
- c) Comunicação Multimídia – são detidas autorizações de Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) e outras como Redes ou Circuitos Especializados;
- d) TV por Assinatura – os agentes privados detêm concessão de TV a cabo ou autorização para MMS (*Multimedia Messaging Service*), DTH (*Direct to Home*) e TV por assinatura que irão migrar para o serviço de acesso condicionado (Lei 1.285, de 12/09/11);
- e) Radiofusão – os agentes privados detêm a concessão de rádio e TV ou autorização para os serviços de transmissão ou repetição de TV;
- f) Outros serviços de telecomunicações – os agentes privados detêm autorização para Serviço Limitado Privado, Rádio Cidadão e Radioamador.

O desempenho do setor de telecomunicações é acompanhado por meio de indicadores gerais do setor tais como e indicadores para cada segmento e subsegmento tais como quantidade de assinantes, número de localidades atendidas, investimento no setor e empregados do setor de telecomunicações.

O indicador de **empregados do setor de telecomunicações** representa a quantidade de empregados que é estimada utilizando dados da Relação Anual de Informações Anuais (RAIS) e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) disponibilizados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Os dados do CAGED são utilizados nos períodos em que os dados da RAIS ainda não estão disponíveis. São consideradas como representativas no Setor de Telecomunicações as seguintes atividades com dados fornecidos pela RAIS e CAGED: serviços de telecomunicações (código CNAE 61), indústria de telecomunicações (códigos CNAE 26.31.1, 26.32.9 e 95.12.6) e serviços de implantação (código CNAE 42.21.9). O segmento de serviço de Valor Agregado é adicionado ao total uma estimativa dos empregados de empresas de *Call Center* que são controladas por grupo que atuam na área de telecomunicações.

A quantidade de empregados em Serviços de Telecomunicações, apurada por meio dos dados da RAIS e do CAGED (código CNAE 61) é apresentada como composta dos seguintes subsegmentos estimados a partir de dados fornecidos pelas empresas e pela Associação Brasileira de televisão por Assinatura (ABTA): Empregados em empresas de Telefonia Fixa, Telefonia Móvel e TV por Assinatura. A diferença entre o total apurado pela RAIS/CAGED e a soma dos empregados dos três segmentos apresentados é considerada como sendo representativa de empregados terceirizados e outros prestadores de Serviços de Telecomunicações.

## Apêndice D – Perfil sócio demográfico dos empregados da Empresa Beta out/13

### Composição total de empregados por gênero e idade – Empresa Beta (total geral)

Número total de empregados – Empresa Beta						
Gênero	Idade					Total Geral
	Até 20 anos	Entre 20-30	Entre 30-40	Entre 40-50	Acima de 50	
Feminino	92	3.672	3.719	1.094	286	8.863
Masculino	60	3.207	4.344	2.013	781	10.405
<b>Total Geral</b>	<b>152</b>	<b>6.879</b>	<b>8.063</b>	<b>3.107</b>	<b>1.067</b>	<b>19.268</b>

Fonte: RH Empresa Beta

### Composição de empregados por gênero, idade e tempo de serviço – Sede Rio de Janeiro

Número de empregados por gênero e idade – Sede Rio de Janeiro						
Gênero	Idade					Total Geral
	Até 20 anos	Entre 20-30	Entre 30-40	Entre 40-50	Acima de 50	
Feminino	7	320	296	84	20	727
Masculino	2	243	364	170	45	824
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>563</b>	<b>660</b>	<b>254</b>	<b>65</b>	<b>1.551</b>

Fonte: RH Empresa Beta

Número de empregados por gênero, idade e tempo de serviço - Sede Rio de Janeiro			
Idade/ tempo de serviço	Gênero		
	Feminino	Masculino	Total
<b>Até 20 anos de idade</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Até 1 ano	7	2	9
<b>Entre 20-30 anos de idade</b>	<b>320</b>	<b>243</b>	<b>563</b>
Idade/ tempo de serviço	Feminino	Masculino	Total
Até 1 ano	116	78	194
Entre 1-3	121	88	209
Entre 3-5	78	69	147

(continua)

<b>Número de empregados por gênero, idade e tempo de serviço - Sede Rio de Janeiro</b>			
Idade/ tempo de serviço	Gênero		
	Feminino	Masculino	Total
Entre 5-10	5	8	13
<b>Entre 30-40 anos de idade</b>	<b>296</b>	<b>364</b>	<b>660</b>
Ate 1 ano	50	62	112
Entre 10-20	30	63	93
Entre 1-3	58	87	145
Entre 3-5	100	89	189
Entre 5-10	58	61	119
Acima de 20		2	2
<b>Entre 40-50 anos de idade</b>	<b>84</b>	<b>170</b>	<b>254</b>
Ate 1 ano	3	9	12
Entre 10-20	44	98	142
Entre 1-3	9	20	29
Entre 3-5	8	11	19
Entre 5-10	18	26	44
Acima de 20	2	6	8
<b>Acima de 50 anos de idade</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>65</b>
Ate 1 ano		1	1
Entre 10-20	12	30	42
Entre 1-3	5	2	7
Entre 3-5		2	2
Entre 5-10	1	4	5
Acima de 20	2	6	8
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>824</b>	<b>1.551</b>

Fonte: RH Empresa Beta

### **Composição de empregados por nível operacional – Sede Rio de Janeiro**

<b>Número de empregados por nível – Sede Rio de Janeiro</b>	
Operacional	1.434
Executivo	117
<b>Total geral</b>	<b>1.551</b>

Fonte: RH Empresa Beta

<b>Número de empregados do nível operacional por idade – Sede Rio de Janeiro</b>	
Até 20 anos	9
Entre 20-30	560
Entre 30-40	601
Entre 40-50	208
Acima de 50	56
<b>Total</b>	<b>1.434</b>

Fonte: RH Empresa Beta

<b>Número de empregados do nível operacional por tempo de serviço e idade – Sede Rio de Janeiro</b>						
Tempo de serviço	Idade					Total
	Até 20 anos	Entre 20-30 anos	Entre 30-40 anos	Entre 40-50 anos	Acima de 50 anos	
Até 1 ano	9	193	108	12	1	323
Entre 1- 3	0	209	140	27	7	383
Entre 3- 5	0	146	187	16	2	351
Entre 5 -10	0	12	95	28	4	139
Entre 10 - 20	0	0	69	117	35	221
Acima de 20	0	0	2	8	7	17
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>560</b>	<b>601</b>	<b>208</b>	<b>56</b>	<b>1.434</b>

Fonte: RH Empresa Beta

<b>Numero de empregados do nível operacional por idade, tempo de serviço e gênero - Sede Rio de Janeiro</b>			
Idade/ Tempo de serviço	Gênero		
	Feminino	Masculino	Total
<b>Ate 20 anos de idade</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Ate 1 ano	7	2	9
<b>Entre 20-30 anos de idade</b>	<b>319</b>	<b>241</b>	<b>560</b>
Ate 1 ano	115	78	193
Entre 1-3	121	88	209
Entre 3-5	78	68	146
Entre 5-10	5	7	12
<b>Entre 30-40 anos de idade</b>	<b>280</b>	<b>321</b>	<b>601</b>
Acima de 20		2	2
Ate 1 ano	50	58	108

(continua)

Idade/ Tempo de serviço	Feminino	Masculino	Total
Entre 10-20	24	45	69
Entre 1-3	57	83	140
Entre 3-5	99	88	187
Entre 5-10	50	45	95
<b>Entre 40-50 anos de idade</b>	<b>72</b>	<b>136</b>	<b>208</b>
Acima de 20	2	6	8
Ate 1 ano	3	9	12
Entre 10-20	38	79	117
Entre 1-3	9	18	27
Entre 3-5	8	8	16
Entre 5-10	12	16	28
<b>Acima de 50 anos de idade</b>	<b>19</b>	<b>37</b>	<b>56</b>
Acima de 20	2	5	7
Ate 1 ano		1	1
Entre 10-20	11	24	35
Entre 1-3	5	2	7
Entre 3-5		2	2
Entre 5-10	1	3	4
<b>Total</b>	<b>697</b>	<b>737</b>	<b>1.434</b>

Fonte: RH Empresa Beta



**ANEXOS**

## **Anexo 1. Autorização para pesquisa**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

### **SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA**

#### **NA EMPRESA BETA – SEDE RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro, 11 de março de 2013.

À

Gerência de Recursos Humanos Empresa Beta

Eu, Heloisa Nogueira, coordenadora do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE do Programa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, venho pelo presente, solicitar, por meio da Gerência de Recursos Humanos, autorização para que Mônica Pereira da Silva, aluna matriculada sob o nº 201216140001-9 (21-9766-8960, monicapsilva8@hotmail.com) possa realizar pesquisa na unidade Barra da Tijuca –RJ, para o trabalho de pesquisa sob o título Os Sentidos do Trabalho para os Empregados da Empresa Beta-sede Rio de Janeiro com o objetivo de identificar quais os sentidos do trabalho para os empregados da sede a fim de propor práticas de gestão que incorpore os resultados apresentados na pesquisa. Outrossim, informo que a pesquisa é Orientada pela Professora Doutora Janaína Machado Simões ([janainamsimoes@gmail.com](mailto:janainamsimoes@gmail.com)).

A pesquisa de caráter qualitativa constará de coleta de dados por meio de entrevista semi-estruturada e pesquisa documental.

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

## Anexo 2. Termo de consentimento



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGICA - MPGE**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Mônica Pereira da Silva, sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), e desenvolvo a pesquisa SENTIDOS DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DE SEU *STAFF* com a participação da Professora Dr<sup>a</sup> Janaina Machado Simões. Convido-o (a) a participar desta pesquisa que tem como objetivo identificar os sentidos do trabalho atribuídos pelos empregados do nível operacional de uma empresa de telecomunicação a fim de que seja elaborada proposta de práticas de gestão que incorpore os resultados deste estudo.

Sua participação nesta etapa da pesquisa será realizada por meio de entrevista. Tal procedimento será conduzido por mim, aplicado oral e individualmente e previamente agendado entre mim e você. A entrevista será gravada em áudio, e qualquer dado que possa lhe identificar não será usado na análise dos dados. A sua participação é voluntária, estando a pesquisadora à disposição para qualquer esclarecimento, de modo que sua recusa em participar, em qualquer momento da pesquisa, não trará qualquer penalidade ou prejuízo.

Após ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e aceitar participar da pesquisa, solicito a sua assinatura em duas vias, sendo que uma delas permanecerá em seu poder. Qualquer informação adicional acerca desta pesquisa poderá ser obtida junto à pesquisadora pelo telefone (21) 9766-8960 ou pelo e-mail [monicapsilva8@hotmail.com](mailto:monicapsilva8@hotmail.com).

---

Mônica Pereira da Silva  
matrícula n° 201216140001-9

### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, portador (a) do número de identidade \_\_\_\_\_ fui esclarecido (a) sobre a pesquisa SENTIDOS DO TRABALHO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DE SEU *STAFF* e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

Assinatura: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Anexo 3. E-mail Convite para a participação do funcionário na entrevista

**De:** mônica pereira da silva [<mailto:monicapsilva8@hotmail.com>]

**Enviada em:** domingo, 19 de maio de 2013 18:57

**Para:** '[ST01@empresabeta.com](mailto:ST01@empresabeta.com)'

**Assunto:** ENTREVISTA\_ PESQUISA DE MESTRADO SENTIDO DO TRABALHO

Caro ST01,

Como você está?

Vou iniciar **em junho** o ciclo de entrevistas para a minha pesquisa de mestrado e gostaria de contar com a sua participação.

A entrevista é individual e gravada. O nome do entrevistado fica em sigilo e estas informações constarão somente para este estudo.

O Relatório Técnico entregue a empresa não contará com as entrevistas, mas somente com o resultado geral da pesquisa.

A transcrição da entrevista será lhe entregue e caso entenda que seja necessário a retirada de alguma fala, faremos a correção.

Em anexo o termo de consentimento que será assinado do dia da entrevista.

No aguardo de tua resposta.

Obrigada.

#### **Anexo 4. E-mail de retorno da transcrição da entrevista**

**De:** mônica pereira da silva [mailto:monicapsilva8@hotmail.com]

**Enviada em:** segunda-feira, 9 de setembro de 2013 22:04

**Para:** 'st02@empresabeta.com

**Assunto:** RES: ENTREVISTA\_ PESQUISA DE MESTRADO SENTIDO DO TRABALHO

Caro ST02,

Segue a entrevista transcrita como combinado.

Por favor, verifique se está de acordo como que foi relatado e se há necessidade de retirar alguma fala.

Ratifico que o nome do entrevistado fica em sigilo e estas informações constarão somente para este estudo.

O Relatório Técnico entregue a empresa não contará com a entrevista. Somente com o resultado geral da pesquisa.

O Relatório Técnico também será entregue a você.

Aguardo teu retorno e mais uma vez muito obrigada pela colaboração.