



LAUREN CAROLINE ALBAROSSO BANDONI

**O sentido do trabalho em organizações abundantes.
Um estudo nas Micro e Pequenas Empresas**

**CAMPO LIMPO PAULISTA
2022**

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS

LAUREN CAROLINE ALBAROSSO BANDONI

O sentido do trabalho em organizações abundantes.
Um estudo nas Micro e Pequenas Empresas

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2022

**Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da Unifaccamp**

B169s

Bandoni, Lauren Caroline Albarossi

O sentido do trabalho em organizações abundantes: um estudo nas micro e pequenas empresas / Lauren Caroline Albarossi Bandoni. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2022.

Orientador: Prof^o. Dr. Wanderlei Lima de Paulo

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Sentido do trabalho. 2. Micro e pequena empresa. 3. Práticas organizacionais. 4. Organizações abundantes. 5. Gestão de recursos humanos. I. Paulo, Wanderlei Lima de. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD- 658.406

CAMPO LIMPO PAULISTA

2022

DEDICATORIA

Essa dissertação é fruto de muito esforço, dedicação e principalmente ajuda de várias pessoas que estiveram ao meu lado neste processo.

Primeiramente, agradeço a Deus por seu infinito amor e bondade, colocando sobre mim sua proteção e infinitas bênçãos. Com certeza Seus sonhos são muito maiores que os meus, e esse sonho só foi concretizado por sua permissão! A Ele, toda honra e toda glória, pois sem Ele, nenhum dos agradecimentos a seguir seriam possíveis.

Aos meus pais, Adolfo e Flávia, que não só me conduziram pelos melhores caminhos por toda minha vida, mas que neste ficaram muitas noites em claro, me ajudando em cada detalhe, e me dando suporte e coragem para que eu pudesse continuar. Minha gratidão jamais poderá ser expressa em palavras! Obrigada por serem meu exemplo de vida, caráter, resiliência e fé.

Aos meus amigos e familiares, que entenderam minha ausência em vários momentos, e que vibraram comigo em cada pequena conquista rumo ao sucesso. Em nome do sol da minha vida, minha afilhada Rafaella, agradeço a todos por colorirem minha vida com suas presenças.

Ao meu grande amor, Sávio, que me inspira com seu coração lindo e sua alma leve, me ajudando a buscar minha melhor versão, sendo sempre muito paciente e amoroso em cada momento difícil. Obrigada por me completar e por ser mais e melhor do que imaginei um dia!

Aos meus queridos orientadores Wanderlei e Eliane, que conduziram este processo de maneira ímpar, demonstrando seu profissionalismo, dedicação e amor naquilo que fazem. Eliane, obrigada por ser essa mulher tão forte e inspiradora!

Finalmente, e não menos importante, agradeço aos gestores das empresas participantes deste estudo, que me permitiram adentrar e conhecer suas particularidades, abrindo espaço para contatos com seus colaboradores, possibilitando a realização desta pesquisa.

Com amor,

Lauren Bandoni

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me ajudaram na realização deste projeto.

EPIGRAFE

*“O que sabemos é uma gota;
o que ignoramos é um oceano”*

Sir Isaac Newton

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização: No cenário altamente competitivo das micro e pequenas empresas um recurso fundamental é o capital humano. Uma maneira de aproveitar melhor este recurso é garantir o engajamento da equipe através de procedimentos adotados pela organização buscando gerar um laço afetivo com o ambiente de trabalho. No entanto, no Brasil não existem trabalhos que relacionem práticas organizacionais e a percepção do sentido do trabalho.

Objetivo: Investigar como o ambiente abundante se relaciona com o sentido do trabalho.

Abordagem metodológica: Utilização de questionários demográficos, do Ambiente Abundante e da Escala do Trabalho com Sentido, de maneira *online*, para classificar o ambiente das empresas e identificar a percepção do sentido do trabalho dos colaboradores. O objeto de estudo foram pequenas empresas da cidade de Itararé/SP que tenham ao menos 10 funcionários, selecionadas por conveniência da pesquisadora.

Resultados alcançados: Elucidou a relação entre o ambiente abundante e o sentido do trabalho.

Contribuições acadêmicas e implicações práticas: O pioneirismo deste estudo exploratório, sobre a correlação do ambiente abundante e o sentido do trabalho, abre caminhos para investigações mais aprofundadas sobre o que viabiliza um sentido do trabalho positivo para o colaborador, auxiliando o gestor a conhecer melhor o perfil de seus colaboradores e como o ambiente abundante reforça a percepção do sentido do trabalho para o colaborador.

Palavras-chave: sentido do trabalho, micro e pequena empresa, práticas organizacionais, organizações abundantes, gestão de recursos humanos.

STRUCTURED ABSTRACT

Purpose of the research: In the highly competitive scenario of micro and small business, a fundamental resource is the human capital. A way to make better use of this resource is to ensure engagement of the team, through procedures adopted by the organization seeking to generate an affective bond with the work environment. However, there are no research in Brazil that connect organizational practices and the perception of the meaning of work.

Problem and Objective: Investigate how the abundant organization relates to the meaning of work.

Methodological approach: Utilized an online demographic questionnaire of Abundant Organization and Scale of Meaningful Work, to classify the companies' environment and identify the employees' perception of the meaning of work. The object of study were small companies from the city of Itararé/SP that have at least 10 employees, selected by the convenience of the researcher. Pearson's correlation coefficient was used in the variables obtained with the questionnaires.

Results achieved: It elucidated the relationship between the abundant organization and the meaning of work.

Practical implications and contribution: The groundbreaking of this exploratory study, about the correlation between abundant organization and the meaning of work, opens ways for further investigations into what makes a positive meaning of work possible for the employee, helping the manager to understand better the profile of his employees and how the abundant organization reinforces the employee's perception of the meaning of work

Keywords: meaning of work; small business; organizational procedures; abundant organization, human resource management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arquitetura de RH	22
Figura 2 - Modelo de características do emprego de Hackman e Oldham (1976)	44
Figura 3 - O sentido do trabalho segundo MOW (1978).....	45
Figure 4 - Modelo de componentes do sentido do trabalho de Morin (2001) ...	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre as abordagens teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas.....	10
Quadro 2 - Dimensões, principais autores e pontos da literatura.....	13
Quadro 3 - Práticas relacionadas à dimensão de recrutamento e seleção	15
Quadro 4 - Práticas relacionadas à dimensão de envolvimento.....	16
Quadro 5 - Práticas relacionadas à dimensão de treinamento, desenvolvimento e educação.....	17
Quadro 6 - Práticas relacionadas à dimensão de condições de trabalho.....	18
Quadro 7 - Práticas relacionadas à dimensão de avaliação de desempenho e competências	19
Quadro 8 - Práticas relacionadas à dimensão de avaliação de recompensa... ..	20
Quadro 9 - Desenho das posições	23
Quadro 10 – Recrutamento e seleção.....	24
Quadro 11 – Treinamento	25
Quadro 12 - Avaliação de desempenho.	26
Quadro 13 - Remuneração e recompensas	27
Quadro 14 – Identidade.....	29
Quadro 15 - Propósito e direção.	30
Quadro 16 - Trabalho em equipe (desempenho e relacionamento superior). ..	31
Quadro 17 – Envolvimento e Trabalho Desafiador.....	31
Quadro 18 - Conexões Eficazes.....	32
Quadro 19 – Resiliência	32
Quadro 20 – Civilidade e Encantamento	33
Quadro 21 - Percepções dos estudos sobre sentido do trabalho.....	39
Quadro 22 - Dimensões encontradas em Morin e Dassa (2006)	49
Quadro 23 - Comparativo entre os modelos de Hackman e Oldham, Morin e MOW	50
Quadro 24 - Classificação das empresas em relação ao número de funcionários registrados.....	53
Quadro 25 - Classificação das empresas em relação ao faturamento.	53
Quadro 26 - Resultados acerca de Pesquisas Brasileiras sobre o Sentido do Trabalho	58
Quadro 27- Questões e dimensões avaliadas pela escala da organização abundante	66
Quadro 28 - Dimensões e itens a serem analisados pela escala ETS.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPPGP	Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas.
EPPGRH	Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos
ETS	Escala do Trabalho com Sentido
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE	Micro e Pequena Empresa
MOW	<i>Meaning of Work</i>
RH	Recursos Humanos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de MPE de Itararé por Segmento	64
Tabela 2 - Número de Colaboradores por Empresa participantes	73
Tabela 3 - Distribuição de gênero dos colaboradores	74
Tabela 4 - Faixa etária dos colaboradores	74
Tabela 5 - Grau de instrução dos colaboradores	75
Tabela 6 - Tempo de empresa dos colaboradores.....	75
Tabela 7 - Avaliação da Organização Abundante na visão dos colaboradores, geral e por dimensão.....	76
Tabela 8 - Avaliação da Organização Abundante na visão dos gestores, geral e por dimensão.....	77
Tabela 9 - Percepção do sentido do trabalho para os colaboradores segundo a ETS	84

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivo Geral	3
1.2 Objetivos Específicos	3
2. REFERENCIAL TEORICO	4
2.1 Gestão de pessoas no Brasil: breve histórico	4
2.2 Abordagens teóricas na Gestão de Pessoas	8
2.3 Modelos de Práticas de Gestão de Pessoas	11
2.3.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos escala de Demo, et. al (2012).	12
2.3.2 Práticas relacionadas às Configurações de Trabalho por Lepak e Snell (2002).	20
2.3.3 Práticas das Organizações Abundantes por Ulrich e Ulrich (2011)...28	
2.3.4 Comparativo Entre as Abordagens.....	34
2.4 Trabalho com Sentido	35
2.4.1 Uma breve evolução sobre trabalho na história	35
2.4.2 Entendendo o trabalho com sentido	37
2.4.3 Modelos de trabalho com sentido.....	43
2.5 Micro e Pequena Empresa.....	51
2.5.1 Enquadramento legislativo das pequenas empresas	52
2.5.2 Características da gestão de capital humano nas MPEs	54
2.6 Estudos Sobre Sentido do Trabalho no Brasil	56
3. MÉTODO	61
3.1 Abordagem de pesquisa	61
3.2 Objetivos de pesquisa	63
3.3 População e amostra	64
3.4 Instrumentos de pesquisa	65
3.5 Procedimentos de coleta de dados	69
3.6 Tratamento e Análise de Dados.....	70
3.7 Confiabilidade, validade e limitações	71
4 RESULTADOS E ANÁLISES	73
4.1 Perfil da Amostra de Estudo.....	73
4.2 Avaliação da Organização Abundante	76
4.3 Avaliação da Escala do Trabalho com Sentido.....	83

4.4 Correlação entre a Abundância do Ambiente de Trabalho e o Sentido do Trabalho	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
6 REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO AO GESTOR E TERMO E LIVRE CONSENTIMENTO	110
APÊNDICE B - PERGUNTAS DO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO (DIRIGENTES).....	111
APÊNDICE C - PERGUNTAS DO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO (COLABORADOR).....	112
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES ABUNDANTES	113
APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DA ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO (ETS).....	115

1. INTRODUÇÃO

Muitas áreas buscam entender as transformações que vem acontecendo com o trabalho ao longo dos anos e como estas alterações impactam os colaboradores. Tais mudanças acontecem de forma acelerada em decorrência da internet, que permite a oferta de produtos e serviços transcendendo os limites de espaço, culminando em um ambiente altamente competitivo (SCHWAB, 2019).

Esta alta competitividade implica na necessidade de adequações das empresas, visando um crescimento sustentável. Para isto, o capital humano tem sido um dos principais pontos de atenção, visto que, por meio deles é possível adquirir maior produtividade, redução do absenteísmo e redução do *turnover*.

Desta forma, para que seja possível alcançar esses objetivos é de fundamental importância que as organizações busquem uma maneira de engajar seus colaboradores e entender qual é o sentido do trabalho para cada um deles (VICK; et. al, 2015).

O sentido do trabalho é um construto complexo e subjetivo pois carrega valores pessoais do indivíduo, além de ser influenciado por fatores externos, como cultura, época, local, dentre outros.

Alguns autores, como Morin (2001), tem se dedicado ao estudo do tema buscando analisar como as pessoas enxergam o trabalho e qual a importância do sentido do trabalho em suas vidas profissionais e pessoais.

Cortella (2014), comenta que por muito tempo a busca ocorria em “como” fazer as coisas, sem importar-se com o “porquê” ou a razão de fazê-las, concentrando-se apenas em desempenhar de maneira mecânica as tarefas. Atualmente, vive-se um momento em que o desejo das pessoas é encontrar sentido naquilo que fazem, orientado para sua identidade pessoal.

Para Ulrich e Ulrich (2011), unir a identidade pessoal com a organizacional por meio de um conjunto de práticas é a chave para criar um laço afetivo do colaborador com a organização. Isto se deve ao fato de que funcionários que tem apego sentimental ao seu trabalho tendem a ser mais satisfeitos e envolvidos porque trabalham com mais dedicação, paixão e criatividade sendo mais conectados com as necessidades dos clientes.

Os autores complementam ainda que quando o colaborador encontra uma razão em desenvolver seu trabalho, eles se tornam mais produtivos e resilientes, adaptando-se melhor às mudanças ao encontrar um novo significado ao fracasso e transformá-lo em oportunidades (ULRICH; ULRICH, 2011).

Tais ações aumentam as chances de permanência do colaborador na empresa. Os clientes seguem essas atitudes e as chances de fazer negócio com a empresa aumentam, resultando na melhora da reputação da empresa trazendo resultados consideráveis, o que possibilita um crescimento sustentável (ULRICH; ULRICH, 2011).

No entanto, apesar da importância do sentido do trabalho para o colaborador, a literatura atual carece de estudos que tentem correlacionar práticas organizacionais com o sentido do trabalho, principalmente, em verificar se há alguma prática organizacional que reforce a percepção positiva do sentido do trabalho para os colaboradores

Nos últimos anos, o interesse nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) tem crescido de maneira gradativa (BONATTO, 2016). Tal fato pode estar apoiado nos números apresentados pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2020), que demonstra que o número de MPEs tem crescido consideravelmente no Brasil, constituindo 99% dos estabelecimentos formais, gerando um total de mais de 16 milhões de empregos com carteira assinada, representando 52% das vagas de emprego criadas no país.

Diante dos argumentos citados, baixo número de estudos sobre o sentido do trabalho e a grande representatividade das MPEs, oportuno se faz aprofundar este assunto, buscando apresentar perspectivas que possam verificar se há correlação entre as práticas organizacionais e o trabalho com sentido, bem como se há alguma prática que reforce a percepção positiva do sentido do trabalho para os colaboradores.

Vale ressaltar que nem sempre as pequenas empresas contam com um departamento de recursos humanos que busca olhar atentamente para seus colaboradores, buscando seu engajamento e alto desempenho, fato que robustece ainda mais o presente estudo (SILVA, 2013).

Por estes motivos, a comprovação da relevância do tema junto ao meio acadêmico, somada à importância de encontrar sentido no trabalho e a grande

representatividade das MPES junto à sociedade, justifica-se o tema da presente pesquisa.

Portanto, a presente dissertação será dividida em quatro partes, a primeira consiste na justificativa, apresentação do objetivo geral e específicos, a segunda trata do referencial teórico, a terceira parte que é composta do método a ser utilizada neste estudo e a quarta parte refere-se aos resultados alcançados buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa “Como o ambiente abundante se relaciona com o sentido do trabalho?”

1.1 Objetivo Geral

Investigar como o ambiente abundante se relaciona com o sentido do trabalho.

1.2 Objetivos Específicos

Para ser possível atingir o objetivo geral foram definidos os objetivos específicos a seguir:

- a) Identificar quais empresas são abundantes nas percepções dos colaboradores e gestores.
- b) Comparar a percepção de gestores e colaboradores sobre o ambiente ser abundante.
- c) Verificar o sentido do trabalho para os colaboradores destas empresas.
- d) Investigar se o ambiente abundante tem relação com a percepção sobre o sentido do trabalho.

2. REFERENCIAL TEORICO

Neste tópico, são apresentadas as bases teóricas do trabalho contendo os seguintes conteúdos: breve histórico da gestão de pessoas; abordagens teóricas da gestão de pessoas; modelos de práticas da gestão de pessoas; trabalho com sentido; empresas de pequeno porte; características de gestão do capital humano e reflexões sobre alguns estudos anteriores deste âmbito de pesquisa.

2.1 Gestão de pessoas no Brasil: breve histórico

Os primeiros relatos em relação à gestão de pessoas no Brasil aconteceram ao final do século XIX e início do século XX, (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004). Nesta época, de acordo com Tose (1997), a economia era basicamente agrícola, as poucas empresas eram familiares e autocráticas, o que tornava comum a mão de obra barata e com baixa qualidade nas condições de trabalho, “caracterizadas por várias horas, sob condições adversas, ou até extremas e baixos salários” (ROSSINI, 2017).

Nesta fase, conhecida como fase contábil e pioneira na gestão de pessoas, com duração de muitos anos, permanecendo até 1930, o foco das empresas eram apenas os custos (TOSE, 1997; MARRAS, 2011).

Os operários, como eram chamados, não tinham voz, sendo pagos apenas para produzir a maior quantidade, no menor tempo possível. (FLEURY, 2002). Não havia preocupação com a satisfação humana, nem intervenção do estado junto às empresas, ou seja, não era possível garantir nem ao menos os direitos básicos do colaborador, e a relação entre o empregado e empregador era apenas numérica, contabilizando os trabalhadores apenas como despesas (ROSSINI, 2017; FLEURY, 1992).

Em 1930, quando Getúlio Vargas assumiu o poder e trouxe posições político-econômicas diferentes, a cultura instalada mudou, principalmente quando houve a promulgação da CLT (Consolidação das leis trabalhistas) em 1943 que orientava para os direitos dos trabalhadores (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004).

Concomitantemente, o número de imigrantes começou a aumentar e com eles vieram outras interpretações das relações de trabalho, seja através da “mão de obra qualificada, cultura e politização”, ou pela modernidade no processo de industrialização (FLEURY; FISCHER, 1992).

Assim, as empresas precisavam se adaptar com o objetivo de cumprir as novas leis e regras sindicais, derivando na denominada fase legal, que iniciou em 1930 permanecendo até 1950. Em consequência desta fase, criou-se o departamento ou seção de pessoal, cuja função do chefe de pessoal era garantir o cumprimento dos processos de contratação, com um método onde o objetivo seria discernir melhor entre a “grande e diversificada massa de candidatos às vagas e quais deles poderiam tornar-se empregados eficientes, ao melhor custo possível”, além dos demais processos, como por exemplo, demissão, folha de pagamento, carga horária e condições de trabalho, sem a preocupação efetiva do trabalhador como indivíduo (FLEURY, 1992; TOSE, 1997).

Durante 20 anos, quase não houve mudanças, até que Juscelino Kubitschek assumiu a presidência do país iniciando investimentos governamentais em “setores produtivos básicos”, como mineração, energia elétrica, siderurgia, entre outros (FLEURY; FISCHER, 1992).

Por consequência disso, empresas multinacionais, motivadas pela mão de obra barata e isenções fiscais, iniciaram seus investimentos no Brasil, trazendo um novo modelo para a gestão de recursos humanos (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004). Neste momento, inicia-se a fase que ficou conhecida como tecnicista, no período entre 1950 e 1965, aproximadamente. Como o próprio nome já diz, a busca dos gestores começou a ocorrer através da mão de obra técnica, provocando reflexos no departamento da gestão de pessoal.

Assim, ocorreu a introdução de um departamento que fosse responsável pela gestão dos recursos humanos. A partir de então, houve a influência da psicologia humanista, trazendo uma perspectiva científica, capaz de interferir decisivamente na vida organizacional com foco nas relações de trabalho. Este divisor de águas foi o começo de uma nova era que culminou em um olhar

voltado para o comportamento das pessoas (ROSSINI, 2017; MARRAS, 2011; FLEURY; FISCHER, 1992).

Muito embora a satisfação do funcionário tenha sido entendida como variável dependente para o sucesso da empresa e o gestor buscasse práticas que valorizassem o trabalhador como ser humano, através de assistências, treinamentos, salários, benefícios e meritocracia de acordo com o cargo ocupado, a atuação do departamento continuava sendo secundária dentro da organização. (COURA; DIAS; ATHAYDE; DEMO; COSTA, 2020; TOSE, 1997; LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004; FISCHER, 1992).

Paralelamente a esta fase, ocorre a tomada de poder pelo regime militar em 1964. De acordo com Lacombe e Bendassolli (2004), o Brasil passa nesse momento a “viver uma crise de instabilidade econômica, alternando entre momentos de crescimento e estagnação”. O governo era ditador e interferia diretamente na “formação profissional, legislação previdenciária, organização sindical e nas relações empregado e empregador”, inclusive em sua política salarial, censurando qualquer forma de mobilização dos trabalhadores (TOSE, 1997).

Deste modo, ocorreu o aumento da ação sindical, que ganhou ainda mais força à medida que as greves, acontecendo quase diariamente, começaram a ganhar corpo. Fischer (1992), comenta que essas greves eram advindas de categorias com altos benefícios salariais, mostrando que suas raízes não eram de “fundos econômicos”, ou seja, os colaboradores queriam mais do que apenas salários e benefícios. Assim, iniciou-se a fase administrativa que se estabelece de 1965 até 1985. (COLTRO, 2009).

O movimento grevista tomou força na década de 70 e de acordo com Tose (1997), “desencadeou fortes pressões sobre a gestão de recursos humanos”, fazendo com que os gestores tivessem um olhar mais atento a fim de combater o movimento grevista (ROSSINI, 2017). Para isto, foi preciso que o RH buscasse novas técnicas de melhorias, que aprimorassem e suprissem eventuais despreparos neste campo, resultando na composição de estratégias como atividades de promoção e integração dos colaboradores na tomada de decisão (TOSE, 1997; LACOMBE BENDASSOLLI, 2004; COLTRO, 2009).

Desta forma, os gerentes de recursos humanos começaram, timidamente, a ter voz junto a alta direção, pois faziam a ponte entre as requisições sindicais, cada vez mais detalhistas e exigentes, e a empresa. (NOGUEIRA, 2002; FLEURY; FISCHER, 1992).

A partir de então, a atuação do RH começa a crescer, iniciando-se uma nova fase. A era da estratégia, (década de oitenta e com durabilidade de aproximadamente até os anos 2.000) aliou-se a novas tendências das escolas de administração e sua visão da gestão de pessoas como um recurso estratégico para a corporação, elevando o nível do RH. A partir desse novo modelo, foi possível convergir objetivos estratégicos da empresa com políticas e práticas dos recursos humanos.” (ALBUQUERQUE, 2002).

O modelo estratégico, de acordo com Marras (2011), é considerado, dentre todos os momentos anteriores, o período “mais nobre e interessante” do RH. O papel da área de gestão de pessoas buscava agregar fatores internos e externos da organização e influenciar na participação dos colaboradores dentro da corporação, preocupando-se com o bem-estar do colaborador, recurso primordial para alcançar as metas estabelecidas (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004; FLEURY, 2002; MARRAS, 2011).

Nos anos 2000, a partir do advento da competitividade, o papel dos recursos humanos precisou estreitar ainda mais os laços com os colaboradores, que passaram a ser vistos como parceiros. Assim, o modelo de gestão por competências, que teve aproximadamente onze anos de durabilidade, procurava olhar os empregados como aliados e recursos estratégicos. A partir das diferenças foi possível intensificar vantagens competitivas que auxiliaram a organização na busca por um posicionamento estratégico e sustentável no mercado. (FLEURY, 2002; DEMO; COSTA; COURA; MIYASAKI; FOGAÇA, 2020).

Atualmente, o objetivo das empresas está focado em buscar maior capacidade de adaptação e sintonia com o ambiente. Neste campo, a gestão estratégica de pessoas, passa a ser cada vez mais virtual e horizontalizada, aumentando o dinamismo e vendo o colaborador como principal ativo da organização (TACHIZAWA; PARADELA; FORTUNA, 2006; CARVALHO, 2019).

2.2 Abordagens teóricas na Gestão de Pessoas

Para que seja realizado o estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas em uma empresa, é importante que sejam avaliadas as abordagens teóricas existentes na literatura. Lacombe e Albuquerque (2008) citam três tipos de abordagens que teorizam a gestão estratégica de pessoas, denominadas: universalista, contingencial e configuracional. Martín-Alcázar; Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), além dessas três, produzem mais uma abordagem, denominada contextual.

Segundo a abordagem universalista, existe um conjunto de práticas de elevado desempenho que devem ser adotadas por todos os tipos de empresa. Bianchi (2013) comenta que tais práticas têm direcionadores abrangentes que envolvem liderança efetiva, engajamento dos colaboradores, acesso ao conhecimento, otimização da força de trabalho e capacidade de aprendizagem organizacional. A utilização de cada uma destas práticas pode resultar em lucro para a empresa, uma vez que, a partir delas é possível diminuir a rotatividade dos colaboradores, aumentar a produtividade e o crescimento nas vendas (DELERY; DOTY, 1996; BIANCHI, 2013).

Embora esta abordagem seja objeto de estudo de grande parte de trabalhos organizacionais envolvendo práticas de gestão de pessoas, seu funcionamento não é tão indicado para micro e pequenas empresas, uma vez que algumas dessas práticas requerem estruturas complexas, o que dificulta sua aplicabilidade (VELOSO, 2007; BARRETO, 2011).

Os argumentos da abordagem contingencialista, consideram que as práticas devem ser ajustadas a algumas contingências, isto é, as práticas precisam interagir com as diretrizes estratégicas organizacionais, que se referem ao tamanho, estrutura e demais normativas que estabelecem a direção geral da organização (BARRETO, 2011).

Wright e Snell (1998) comentam que o alinhamento do conjunto de práticas deve ser “fit”, ou seja, consistente com as metas, objetivos, demandas e necessidades da empresa, e “flexibility”, isto é, flexível ao ponto de possibilitar mudanças e adaptações às novas necessidades, tendo em vista o cenário dinâmico e competitivo em que as empresas atuam.

A abordagem configuracional, por sua vez, busca verificar quais as combinações de práticas promovem desempenho máximo. Seu argumento central enxerga a gestão de pessoas como um sistema de empregos, que analisa como as diversas práticas podem ser configuradas de forma sinérgica ao perfil do colaborador e o objetivo a ser alcançado pelo seu trabalho (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008; VELOSO, 2007; DELERY; DOTY, 1996; BARRETO, 2011). Embora esta abordagem tenha seu foco na busca pela maximização do desempenho do colaborador, sua preocupação acontece apenas com o alinhamento horizontal que diz respeito às práticas, se desconectando dos demais fatores verticais que se referem às estratégias organizacionais (FISHER, 2015).

Existe ainda uma quarta abordagem definida como contextual, por Martín-Alcázar; Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005). Os autores comentam que esta abordagem estabelece as relações entre os fatores organizacionais internos e externos.

As variáveis internas correspondem ao próprio sistema de práticas e demais fatores, como estratégia e cultura. Já as variáveis externas, remetem ao meio social, culturas regionais, fatores políticos, econômicos, institucionais e tecnológicos.

Fisher (2015) analisa que, embora seja uma abordagem que contemple o meio externo até então não inserido, é o modelo mais complexo e dependendo do perfil de cada empresa, não será possível aplicar todos os pontos que ela contempla, sendo este seu maior enfoque de atenção.

O quadro 1 apresenta uma síntese sobre as perspectivas citadas, destacando suas implicações.

As abordagens têm como objetivo elevar o desempenho dos colaboradores e trazer resultados para a organização. Neste contexto, é possível perceber que as abordagens evoluem gradativamente, interligando-se umas às outras, contemplando pontos em comum.

A abordagem universalista afirma que, independentemente do perfil da empresa, é possível aplicar práticas de elevado desempenho que podem vir a

contribuir com o crescimento da organização. Embora o uso dessas práticas apresente bons resultados, sua aplicação depende de recursos que a empresa pode não dispor, uma vez que a implementação segue um modelo único.

Quadro 1 - Comparativo entre as abordagens teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas.

Abordagem	Premissas Básicas	Relação entre as práticas de gestão de pessoas, a estratégia do negócio e o ambiente	Implicações para utilização
Universalista	Pressupõe utilização de melhores práticas de gestão de pessoas.	Não existe. As práticas são consideradas autossuficientes.	Cada prática, isoladamente, leva a uma performance organizacional superior, independentemente do contexto, segmento de atuação da organização ou outras práticas de gestão.
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente (interno e externo).	As práticas são definidas em função das opções organizacionais, em especial a estratégia.	Muitas contingências internas e externas podem afetar a definição ou o resultado de uma ou mais práticas. A interação entre as práticas é pouco considerada.
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que se inter-relaciona de múltiplas formas.	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as relações com as opções organizacionais	Determinados conjuntos de práticas (sistemas de RH) podem atender w/ou responder às demandas específicas do ambiente de negócio
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência deste.	A definição do sistema de RH considera contextos de negócio e posicionamento organizacional.	O desempenho organizacional é uma condição multidirecional, dependente das relações sinérgicas entre múltiplas variáveis.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades.** Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, vol. 21, n. 1, art. 3, p. 41-61, jan./fev. 2017.

Na abordagem contingencial é possível verificar que ela incorpora práticas de alto desempenho, adequando-se às peculiaridades de cada empresa, admitindo a possibilidade de aplicar o conjunto de práticas na organização. Entretanto, sua aplicabilidade deve ser alinhada com as contingências existentes na empresa, ou seja, sua utilização ocorre de acordo com as possibilidades vigentes na organização. Para tanto, faz-se necessário que as estratégias sejam claras, todavia observando que este alinhamento é bastante tênue devido às transformações que a empresa está sujeita.

Já a abordagem configuracional complementa os modelos anteriores. Porém, foca em entender o papel do colaborador na organização. Busca compreender quais práticas alinham-se ao colaborador e como elas devem ser aplicadas, a fim de que seja possível atingir o objetivo a ele estabelecido. Neste caso, tal abordagem leva em consideração a combinação de várias práticas dentro do sistema de RH, o que possibilita a inter-relação entre elas.

Por derradeiro, a abordagem contextual exerce combinações entre a configuracional e a contingencial, uma vez que volta seu olhar para contextos externos, até então não observados. Consiste no modelo mais completo por contemplar o cenário interno e externo de todo contexto da empresa, todavia, sua implementação e manutenção ficam dificultadas devido à sua complexidade.

Em conclusão, os diversos modelos de abordagens devem ser compreendidos e pormenorizadamente analisados em suas características e particularidades prós e contras, com o objetivo de avaliar qual dos modelos se adapta ao perfil e peculiaridades da empresa, para a sua adequada implementação.

2.3 Modelos de Práticas de Gestão de Pessoas

Para Ferreira *et al* (2015), a política é a orientação que define os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer, e, por isto, é ideal que estejam integradas ao planejamento estratégico e às metas da organização. Isto é, as políticas são as regras ou teorias que coordenarão as práticas, enquanto as práticas são as ações de fato. Ambas trabalham em conjunto como mediadoras entre a gestão que a empresa decide implementar, e o alinhamento dos indivíduos, para que seja possível atingir os objetivos da organização (MARTÍN-

ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005; BIANCHI, 2013).

Deste modo, é possível perceber que as políticas e práticas formam um sistema que tende a representar como a empresa deseja lidar com seus colaboradores, principalmente, no modo como eles atuam e se desenvolvem, implicando na valorização e retenção de talentos (PIRES; FISHER, 2014).

Para isto, as políticas devem ser suportadas em teorias coesas e consistentes, uma vez que tem papel estratégico, auxiliando na criação de empresas capazes de executar estratégias, operar com eficiência, envolver os colaboradores e gerenciar mudanças; pois estes são os elementos que tornam a organização competitiva (FIUZA, 2010).

Cabe então, definir as políticas como a orientação e as práticas como as ações que consistem em realizá-las. Entretanto, Wright e Boswell (2002), comentam sobre a importância de avaliar práticas reais, que impactarão efetivamente nos colaboradores, estabelecendo ferramentas de análise, a fim de que possam detalhar o que percebem dessas práticas, se o propósito delas é implícito ou explícito e se são institucionalizadas ou esporádicas.

A presente pesquisa tem como objeto de estudo o colaborador e sua percepção do trabalho com sentido. A abordagem configuracional tem o objetivo de estudar a integração das práticas e, portanto, melhor se apresenta para analisar a gestão sobre o indivíduo, sendo a abordagem mais indicada para esta pesquisa.

Serão apresentados três modelos da abordagem configuracional: Práticas de Gestão de Recursos Humanos por Demo *et al* (2012); Práticas relacionadas às configurações de trabalho, produzido por Lepak e Snell (2002); e Práticas de empresas abundantes, por Dave e Wendy Ulrich (2011).

2.3.1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos escala de Demo, et. al (2012).

Devido ao crescimento do valor estratégico do colaborador nas empresas, o cenário com constantes mudanças e a necessidade de o colaborador compreender as políticas e práticas da organização Demo; et al (2012) propõem

uma escala para estimar a percepção das políticas e práticas de gestão de recursos humanos (GRH).

Segundo Demo et al. (2012), a escala de Práticas para Alta Performance de Trabalho, criada e validada por Huselid (1995), foi base fundamental no desenvolvimento da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP) por Demo (2008), que posteriormente foi aprimorada, gerando a escala atual. A escala de políticas e práticas de gestão de recursos humanos (EPPGRH), foi elaborada com base na literatura levantada por Demo et al (2012). As dimensões selecionadas, seus principais autores e principais pontos da literatura estão presentes no quadro 2.

Baseado nos estudos citados no quadro 2, Demo et al. (2012) conclui que as seis dimensões teóricas (recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; recompensas) são aplicáveis para o desenvolvimento de sua escala (EPPGRH).

Quadro 2 - Dimensões, principais autores e pontos da literatura (Continua).

Dimensão	Principais Autores	Principais pontos da Literatura
Recrutamento e Seleção	Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009); Lievens e Chapman (2010).	Processos seletivos com objetivo de atrair colaboradores com conhecimento prático, técnico, valores, interesses e expectativas condizentes com o cargo; Testes de seleção realizados por pessoas capacitadas e imparciais
Envolvimento	Ulrich <i>et al.</i> (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Bohlander e Snell (2009); Dietz, Wilkinson e Redman (2010)	Coerência entre discurso e prática gerencial; Compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados; Consideração de ideias, sugestões e reclamações (Comunicação de baixo para cima); Divulgação de informações importantes (Comunicação de cima para Baixo)

Quadro 2 - Dimensões, principais autores e pontos da literatura (Conclusão).

Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Dessler (2002); Borges, Andrade, Abbad, Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009)	Desenvolvimento de competências necessárias para o desempenho de funções; Investimento e treinamentos e desenvolvimento gerencial e gestão de carreira.
Condições de Trabalho	Sisson (1994); Osborn, Hunt, Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010)	Oferta de benefícios básicos e complementares; Programas de prevenção de acidentes; Preocupação com segurança; Ofertas de materiais, equipamentos e tecnologia adequados para realização do trabalho.
Avaliação de Desempenho e Competências	Devanna, Fombrun, Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009)	Realizações de feedback periódicas; Elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário;
Recompensas	Devanna, Fombrun, Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010)	Remuneração compatível com formação, cargo e função; Planos de carreira e progressão; Remuneração condicionada aos resultados; Incentivos com prêmios;

Fonte: Adaptado de DEMO, *et. al.* **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, v. 9, n. 4, ART 2, p. 395-4420, 2012.

Os quadros a seguir organizam a lista de práticas relacionadas às dimensões propostas pelos autores.

As práticas a serem trabalhadas a seguir referem-se à dimensão recrutamento e seleção que são atividades cujo objetivo é atrair candidatos para funções específicas da organização (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011), e devem ser conduzidas por profissionais capazes e imparciais, compartilhando informações relacionadas a etapas, critérios e resultados do processo seletivo.

De acordo com Bohlander, Snell (2009), este tipo de prática torna a empresa mais cativante e atrativa, buscando melhorar sua imagem perante a

sociedade e possibilitando a seleção de profissionais mais renomados e preparados. No quadro 3, são apresentadas as práticas relacionadas à dimensão de recrutamento e seleção.

Quadro 3 - Práticas relacionadas à dimensão de recrutamento e seleção

Práticas relacionadas à dimensão de recrutamento e seleção
Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados;
A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo;
A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo;
Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais;
Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes;
A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).

Fonte: Adaptado de DEMO, *et. al.* **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, v. 9, n. 4, ART 2, p. 395-4420, 2012.

Percebe-se que as práticas relacionadas nesta dimensão, abordam todo o processo de recrutamento e seleção, desde a comunicação, atração dos candidatos, seleção imparcial e efetividade do processo, garantindo a contratação de colaboradores mais qualificados para a função a ser exercida nos cargos em questão.

As práticas a serem trabalhadas a seguir referem-se à dimensão envolvimento, que busca a criação de um laço afetivo entre colaborador e organização.

Tal ligação possibilita que o funcionário se sinta confiante em expressar suas opiniões e ideias, gerando a troca de informações e participação na tomada de decisões (DEMO et al., 2012).

Estas ações auxiliam no bem-estar do colaborador, promovendo um ambiente de cooperação, compreensão e confiança entre os demais integrantes da equipe e a diretoria, refletindo diretamente nos clientes (DEMO et al., 2012).

No quadro 4 são apresentadas as práticas relacionadas à dimensão de envolvimento.

Quadro 4 - Práticas relacionadas à dimensão de envolvimento

Práticas relacionadas à dimensão de envolvimento
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
Na organização onde trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos etc.).
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (ex: confraternizações, eventos sociais e esportivos etc.).
A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.
Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.

Fonte: Adaptado de DEMO, *et. al.* **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, v. 9, n. 4, ART 2, p. 395-4420, 2012.

As práticas relacionadas na dimensão de envolvimento evidenciam a valorização da saúde mental, psicológica e emocional da equipe, cujo foco principal é a construção de um clima organizacional que favoreça o desempenho das funções em alto nível.

A seguir, é definido o conceito referente à dimensão de treinamento, desenvolvimento e educação.

No contexto da atual sociedade, exigências e adaptações constantes são necessárias para que as empresas se mantenham competitivas no macro ambiente. Para isto, é imprescindível que o colaborador esteja sempre atualizado e disposto a entender e aceitar as mudanças cada vez mais frequentes.

Assim, as práticas de treinamento, educação e desenvolvimento assumem um papel especial na empresa, buscando aprimorar e fortalecer conhecimentos e habilidades que venham a corroborar no crescimento sustentável da organização (DEMO et al., 2012).

No quadro 5, são apresentadas as práticas relacionadas à dimensão de treinamento, desenvolvimento e educação.

Quadro 5 - Práticas relacionadas à dimensão de treinamento, desenvolvimento e educação

Práticas relacionadas à dimensão de treinamento, desenvolvimento e educação
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos etc.).
A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (ex: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas etc.).
Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.

Fonte: Adaptado de DEMO, *et. al.* **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, v. 9, n. 4, ART 2, p. 395-4420, 2012.

Nesta dimensão, pode-se observar que tais práticas abrangem desde a identificação da necessidade dos treinamentos até sua avaliação, visando garantir a eficácia do aprendizado e a aplicação do conhecimento adquirido pelos colaboradores nas atividades desempenhadas por eles.

Em seguida, é apresentada a definição relacionada à dimensão de condições de Trabalho.

Demo *et. al.* (2012), conceituou a política de condições de trabalho como a construção de benefícios para melhorar a qualidade de vida do colaborador, com práticas focadas na saúde ocupacional e segurança promovendo um ambiente benéfico e auspicioso.

A qualidade de vida do colaborador pode ser conceituada como a relação entre o colaborador e o ambiente de serviço. Apesar da definição imprecisa, existem alguns indicadores que auxiliam na aferição do nível de qualidade de vida. Dentre eles pode-se destacar: bem-estar psicológico; comprometimento organizacional; estresse relacionado ao trabalho; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e outros (VILAS BOAS, MORIN, 2013). No quadro 6, são apresentadas as práticas relacionadas a esta dimensão.

As práticas relacionadas na dimensão de condições de trabalho, englobam a preocupação não só com a ergonomia, mas também com a

prevenção de acidentes e doenças no trabalho, garantindo o bem-estar físico, comodidade e segurança do colaborador.

Quadro 6 - Práticas relacionadas à dimensão de condições de trabalho

Práticas relacionadas à dimensão de condições de trabalho
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação etc.).
Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (ex: convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso etc.).
As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.

Fonte: Adaptado de DEMO, *et. al.* **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, v. 9, n. 4, ART 2, p. 395-4420, 2012.

Na sequência, são apresentadas as características relacionadas à dimensão de avaliação de desempenho e competências.

De acordo com Gaulejac (2007), o desempenho pode ser definido como o nível de resultados atingidos pelo colaborador em relação às suas metas.

Por isto, é de suma importância que práticas para definição e alinhamento dos critérios de desempenho sejam realizadas em conjunto com os colaboradores, buscando promover a participação no processo.

Demo *et. al.* (2012) complementa que a aferição do desempenho e competências do colaborador devem ocorrer dentro de um determinado período acordado entre a organização e o funcionário.

No quadro 7, são apresentadas as práticas relacionadas à dimensão acima citada.

Verifica-se que as práticas da dimensão de avaliação de desempenho e competências abrangem critérios quantitativos e qualitativos, visando a construção e realização de um feedback transparente que norteará as ações dos colaboradores, com objetivo de melhorar sua atuação.

Quadro 7 - Práticas relacionadas à dimensão de avaliação de desempenho e competências

Práticas relacionadas à dimensão de avaliação de desempenho e competências
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.
A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.

Fonte: Adaptado de DEMO, *et. al.* **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, v. 9, n. 4, ART 2, p. 395-4420, 2012.

Adiante, são apresentadas a definição relacionada à dimensão de avaliação de recompensa.

Demo *et. al.* (2012), define a política de remuneração e recompensa como o reconhecimento pelo desempenho e capacidades demonstradas pelo colaborador dentro da organização. Pode ter cunho financeiro, bem como incluir recompensas ligadas a bônus, prêmios e plano de carreira.

O entendimento de como utilizar o sistema de recompensas dentro de uma organização é de extrema importância, pois são elas que motivam o bom desempenho do colaborador a fim de alcançar os objetivos estipulados para seu cargo dentro da organização (SILVA, 2013).

No quadro 8, são apresentadas as práticas relacionadas à dimensão de avaliação de recompensa.

Nota-se que as práticas listadas na dimensão de avaliação e recompensa, abordam incentivos que levam em conta não somente as habilidades do colaborador ao exercer sua função como também a responsabilização de suas ações dentro da organização.

O modelo de práticas proposto por Demo *et al* (2012) possui em seu conjunto um grupo de dimensões voltadas para a estrutura do RH da organização, sendo elas: seleção e recrutamento; treinamento, desenvolvimento e educação; avaliação de desempenho e competência; recompensas, sendo recorrente em outros modelos de práticas.

Quadro 8 - Práticas relacionadas à dimensão de avaliação de recompensa

Práticas relacionadas à dimensão de recompensa
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações etc.).
Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com minhas competências e formação/escolaridade.
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.

Fonte: Adaptado de DEMO, *et. al.* **Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, v. 9, n. 4, ART 2, p. 395-4420, 2012.

Seu diferencial está em extrapolar o escopo do RH e incorporar a satisfação do indivíduo em seu meio de trabalho. Para isto, foram integradas no conjunto de práticas duas dimensões denominadas: envolvimento e condições de trabalho, relacionadas à psicologia organizacional.

Este modelo de práticas procura atender uma necessidade contemporânea das organizações, bem como, a valorização do colaborador em seu meio de trabalho (DEMO; et al, 2012).

2.3.2 Práticas relacionadas às Configurações de Trabalho por Lepak e Snell (2002).

Diferentemente de Demo et al (2012), que direcionou seu estudo a dimensões além do RH, Lepak e Snell (1999) ao identificar que colaboradores possuem peculiaridades que diferem suas competências basearam-se em três teorias, sendo elas: Teoria dos Recursos da Firma (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991); Teoria do Capital Humano (BECKER, 1964); Teoria de Custos de Transação (Coase (1937 apud Lepak; Snell, 1999).

Fundamentado nesses estudos, os autores propõem um modelo que visa auxiliar a compreensão da relação entre os modos de emprego (funcionário interno e externo), relações de emprego (categoria de contrato) e configurações de RH (práticas de gestão). Este modelo recebeu o nome de Arquitetura de Recursos Humanos, ou apenas, Arquitetura de RH.

O modelo de arquitetura de RH tem por objetivo orientar o modo pelo qual a organização gerencia o capital humano em busca de vantagem competitiva.

Para alcançá-lo, o modelo utiliza os conceitos de valor e raridade de modo a classificar a relação de emprego (TEIXEIRA, 2007).

Desta forma, é possível perceber que o valor do capital humano é qualificado através do seu potencial de contribuição para a organização, agregando valor e por consequência, gerando vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

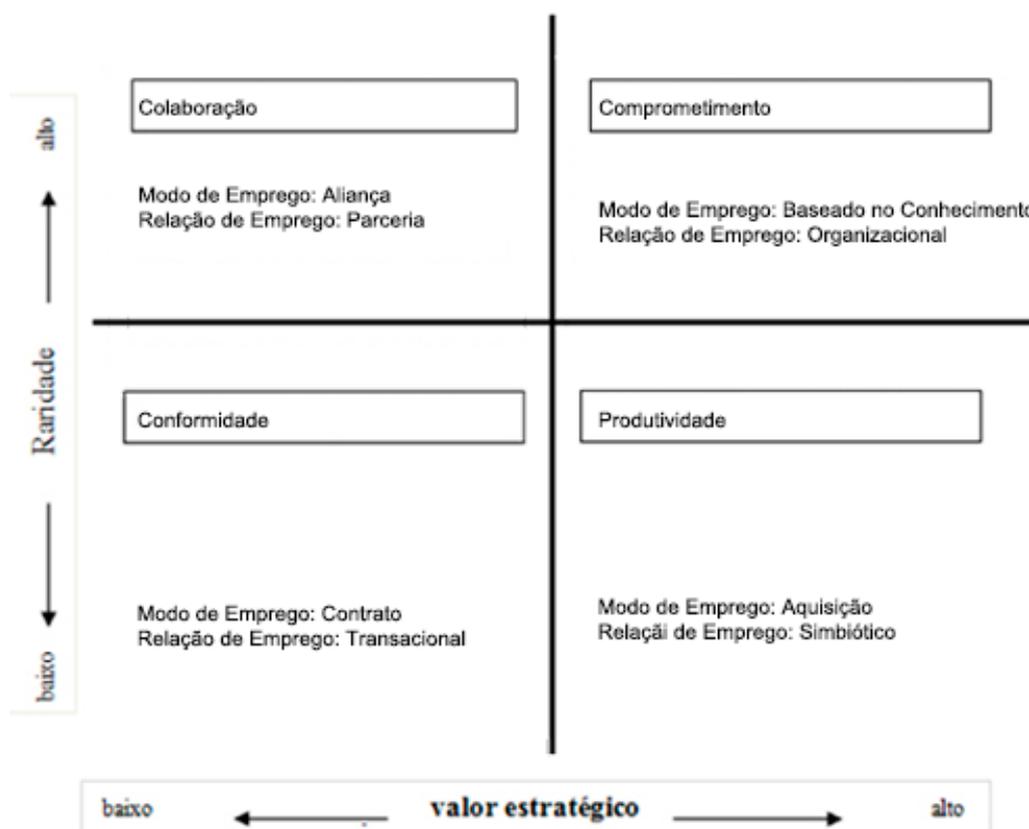
A arquitetura de RH pode ser apresentada como um modelo dividido em quadrantes, onde cada um reflete uma relação de emprego.

A figura 1 representa o modelo de arquitetura de RH. Seu eixo Y (ordenadas), demonstra quão raro podem ser as habilidades do colaborador em relação ao mercado de trabalho. O eixo X (abscissas), retrata o valor estratégico do colaborador para a organização. As quatro relações de emprego representadas nos quadrantes serão explanadas na sequência.

Quadrante 1 — Comprometimento: Nesta categoria de relação o comprometimento entre colaboradores e a organização é importante para o desenvolvimento de suas competências. A empresa investe no colaborador através de mentorias ampliando seus conhecimentos, potencializando sua especialização. Tais circunstâncias tornam remota a possibilidade de migração para outra organização (LEPAK; SNELL, 1999).

Quadrante 2 — Produtividade: Nesta categoria de relação são enquadrados colaboradores de nível operacional que possuem alto valor estratégico para a organização. No entanto, por suas habilidades serem abundantes no mercado de trabalho, estes permanecerão na organização enquanto for benéfico para ambas as partes (LEPAK; SNELL, 1999).

Figura 1 - Arquitetura de RH



Fonte: Adaptado de LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999.

Quadrante 3 — Conformidade: Nesta categoria de relação os colaboradores são terceirizados, vez que sua admissão no quadro de funcionários agregaria pouca vantagem competitiva à organização. Normalmente, nestes casos, o setor de RH faz apenas um acompanhamento das atividades funcionais que este deve cumprir (LEPAK; SNELL, 1999).

Quadrante 4 — Colaboração: Nesta categoria de relação encontram-se colaboradores externos com alto grau de especialização, cuja admissão no quadro funcional oneraria a organização. Estes profissionais, normalmente consultores, têm acesso a informações importantes da organização recomendando-se a construção de uma aliança duradoura e proveitosa para ambas as partes (LEPAK; SNELL, 1999).

Nesta categoria de relação encontram-se colaboradores externos com alto grau de especialização, cuja admissão no quadro funcional oneraria a

organização. Estes profissionais, normalmente consultores, têm acesso a informações importantes da organização recomendando-se a construção de uma aliança duradoura e proveitosa para ambas as partes (LEPAK; SNELL, 1999).

Independente da relação de emprego, os autores definem um mesmo conjunto de práticas (desenho das posições; recrutamento e seleção; treinamento; desempenho e remuneração; recompensa) para a gestão dos colaboradores. A diferença reside no conteúdo específico dentro delas em função da posição da raridade do conhecimento e valor estratégico do colaborador. Os quadros a seguir, relacionam dimensões e suas práticas. O quadro 9 expõe as práticas relacionadas ao desenho de posições.

Quadro 9 - Desenho das posições

Desenho das posições: Práticas relacionadas aos trabalhos realizados pelos colaboradores
Os colaboradores realizam trabalhos que permitem que eles façam alterações rotineiramente
Os colaboradores realizam trabalhos que os empoderam a tomar decisões;
Os colaboradores realizam trabalhos que têm um alto grau de segurança no emprego;
Os colaboradores realizam trabalhos que incluem uma vasta gama de tarefas;
Os colaboradores realizam trabalhos que envolvem rotação de funções;
Os colaboradores realizam trabalhos que são padronizados de acordo com o mercado;
Os colaboradores realizam trabalhos que são extremamente simples;
Os colaboradores realizam trabalhos que são bem definidos;
Os colaboradores realizam trabalhos que requerem que participem de equipes e redes multifuncionais.

Fonte: Adaptado de LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002.

Por meio de tais práticas, é possível identificar, que esta dimensão aborda o escopo da vaga, desde os requisitos estabelecidos para o cargo a ser ocupado até a definição das tarefas e possíveis modos de execução. Preocupando-se em garantir a clareza da função e o que se espera do colaborador ao realizar suas atividades.

O quadro 10 apresenta as práticas relacionadas ao recrutamento e seleção. Observa-se que estas práticas são utilizadas para conceber um projeto de seleção e recrutamento transparente, meritocrático e imparcial, buscando encontrar o melhor conjunto de *hard and soft skills* para a vaga almejada, além da compatibilidade com a cultura e valores da empresa.

Quadro 10 – Recrutamento e seleção

Recrutamento e Seleção: Práticas relacionadas ao processo de recrutamento e seleção.
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores enfatiza a promoção de colaboradores internalizados;
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores foca em selecionar os melhores candidatos independente do cargo;
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores foca nas habilidades deles que possam contribuir para atingir os objetivos estratégicos da organização;
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores prioriza sua capacidade de aprendizado;
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores utiliza uma vasta fonte de recrutamento (agências, faculdades etc.);
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores envolve a triagem de muitos candidatos à vaga;
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores é bem definido (usam entrevistas, testes etc.);
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores avalia seu conhecimento e experiência de mercado;
O processo de recrutamento/seleção para estes colaboradores enfatiza a capacidade deles de trabalhar em equipe.

Fonte: Adaptado de LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002.

O quadro 11 apresenta as práticas relacionadas ao treinamento.

Tais práticas buscam a capacitação dos colaboradores a fim de aumentar a produtividade e mantê-los atualizados. Cada treinamento deve ser específico para cada cargo, bem como planejado para refinar as habilidades requeridas, buscando elevar o desempenho na execução de tarefas na organização. Além da melhora técnica gerada pelo treinamento contínuo, ao investir-se em treinamento gera no colaborador um sentimento de valorização, estimulando-o a desempenhar sua função com excelência e, conseqüentemente, trazendo

resultados positivos a longo prazo. Este é um ponto positivo do modelo, pois o enfoque de treinamento, normalmente, é em resultados a curto prazo (LEPAK; SNELL, 1999).

Quadro 11 – Treinamento

Treinamento: Práticas relacionadas aos treinamentos realizados pelos colaboradores
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores são compreensíveis;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores são contínuas;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores requerem investimento extensivo de tempo e dinheiro;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores esforçam-se para desenvolver habilidades específicas para a empresa;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores têm ênfase no aumento de performance do cargo atual;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores têm ênfase na experiência dos trabalhos;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores têm ênfase em aumentar a produtividade a curto prazo;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores focam na conformidade com as regras, regulações e normas;
Nossas atividades de treinamento para estes colaboradores focam nas habilidades e relações interpessoais.

Fonte: Adaptado de LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002.

O quadro 12 apresenta as práticas relacionadas ao desempenho, remuneração e recompensas.

Nota-se que tais práticas possuem amplo escopo com o propósito de avaliar o desempenho do colaborador ao realizar suas atividades, bem como seu comportamento de acordo com regras de governança e conformidade, com métodos de avaliação quantitativos e qualitativos.

Os resultados devem ser utilizados para gerar feedback para o colaborador gerando enriquecimento profissional deste, possibilitando alcançar maior contribuição, com reflexo direto em resultados positivos à empresa (LEPAK; SNELL, 1999).

Quadro 12 - Avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho: Práticas relacionadas à avaliação de desempenho dos colaboradores.
Avaliações de desempenho para estes colaboradores são baseadas em múltiplas fontes de informação;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores têm ênfase no aprendizado profissional;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores focam na contribuição deles para os valores estratégicos da organização;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores incluem feedback para o aperfeiçoamento deles;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores são baseadas em resultados mensuráveis;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores avaliam a produtividade de maneira qualitativa;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores avaliam a produtividade de maneira quantitativa;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores mensura a produtividade e eficiência;
Avaliações de desempenho para estes colaboradores avaliam a conformidade baseada em comportamentos, e procedimentos padrões.

Fonte: Adaptado de LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002.

O quadro 13 mostra as práticas relacionadas ao processo de remuneração e recompensas.

As práticas listadas por Lepak e Snell (2002) representam a estrutura tradicional do RH buscando auxiliar o gestor a estruturar o setor de recursos humanos, bem como a maneira de proceder com seus colaboradores.

A partir dos desenhos de posições bem definidas, o recrutamento e seleção se torna facilitado, garantindo a contratação do candidato com o perfil mais adequado ao cargo.

Na sequência o colaborador que desempenhará a nova função, seja ele do próprio quadro ou recém-admitido, deverá receber treinamento constante para potencializar seus pontos positivos e neutralizar os negativos de maneira voltada ao cargo que lhe é confiado.

Quadro 13 - Remuneração e recompensas

Remuneração e Recompensas: Práticas relacionadas ao processo de remuneração e recompensas em razão dos trabalhos realizados pelos colaboradores.
Recompensas para estes colaboradores inclui um vasto pacote de benefícios;
Recompensas para estes colaboradores incluem a participação de <i>Employee stock ownership</i> (ESOP);
Recompensas para estes colaboradores incluem incentivar novas ideias;
Recompensas para estes colaboradores baseiam-se apenas em salários;
Recompensas para estes colaboradores baseiam-se no salário de mercado;
Recompensas para estes colaboradores são projetadas para garantir e valorizar a igualdade;
Recompensas para estes colaboradores possuem um bônus como incentivo;
Recompensas para estes colaboradores baseiam-se no pagamento por hora.

Fonte: Adaptado de LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002.

Seu desempenho na função, bem como seu comportamento, deve ser mensurado de maneira qualitativa e quantitativa através de múltiplos parâmetros de avaliação.

Os resultados, se positivos, serão recompensados de acordo com a estrutura da organização, de maneira sempre igualitária. Estas práticas, quando aplicadas auxiliam na democratização e transparência da gestão.

Os autores reforçam que tais práticas devem ser selecionadas conforme o perfil do emprego demonstrado na figura 1. O exemplo a seguir auxilia no entendimento.

Quando uma vaga para um cargo operacional (quadrante 2 - figura 1) precisa ser preenchida, segundo os autores Lepak e Snell (2002) é importante seguir alguns critérios específicos no processo de recrutamento e seleção, como por exemplo, ter vários candidatos participando do processo, utilização de diversas ferramentas de análise (entrevista, testes de conhecimento, etc.), deve-se, também, utilizar de diferentes fontes de seleção (agências de emprego, universidades, etc.), de modo a garantir a qualidade da escolha.

Enquanto para escolher um profissional de prestação de serviço (quadrante 4 - figura 1), onde há necessidade de um alto grau de especialização,

este deverá ser selecionado pelas melhores habilidades, maior conhecimento e experiência de mercado, dentre todos os candidatos, de forma a garantir a qualidade da parceria.

Portanto, percebe-se que o modelo criado pelos autores se trata de um fluxo que ajuda a nortear pontos relevantes para cada categoria de contratação na organização.

2.3.3 Práticas das Organizações Abundantes por Ulrich e Ulrich (2011).

De acordo com Dave e Wendy Ulrich (2011), os seres humanos são máquinas de criar significado. Este significado, a partir de uma experiência, determina seu impacto sobre as memórias do indivíduo e tem o poder de transformar o seu modo de ver as situações.

Os empregados que encontram motivação em seu trabalho, tendem a ser mais satisfeitos, envolvidos e produtivos, porque trabalham com mais dedicação e criatividade, sendo mais adaptáveis e conectados com as necessidades dos clientes. Por isso, entender como motivar o colaborador é um objetivo importante e indicador fundamental de sucesso a longo prazo para as organizações (BARDWICK, 2007).

Baseado nisso, Ulrich e Ulrich (2011) conceituam as “empresas abundantes”. Para os autores, uma organização abundante não é aquela que tem apenas recursos tangíveis e visíveis, mas abundância em identidade, crescimento e bem-estar, sendo fonte de valor e propósito para a sociedade.

Organização abundante é aquela capaz de promover um ambiente de trabalho positivo no qual os indivíduos, com a ajuda do gestor, a partir das práticas propostas pelos autores, conseguem coordenar suas aspirações e ações para criar significado para si, valor para as partes envolvidas e esperança para a humanidade como um todo. As empresas abundantes têm criatividade, resiliência, desenvoltura e liderança, porque se concentram em criar laço afetivo para os empregados, gerando oportunidades e sinergia (BERNTHAL, 2004).

O objetivo das organizações abundantes gera um fluxo, ou seja, quando os colaboradores encontram propósito no trabalho, são mais competentes e engajados, contribuem mais. A competência e senso de contribuição impactam

no cliente e levam a um maior comprometimento por parte dele, ajudando a levar a melhores resultados financeiros (MORIN, 2004).

Os autores propõem sete dimensões que motivam a abundância nas empresas, sendo elas: identidade; propósito e direção; trabalho em equipe; envolvimento e trabalho desafiador; conexões eficazes; resiliência; civilidade e encantamento. Os quadros a seguir listam as dimensões e suas práticas.

O quadro 14 mostra as práticas relacionadas à dimensão de identidade.

Quadro 14 – Identidade

Dimensão	Filosofia e Práticas
Identidade	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir a identidade organizacional da empresa; ● Conhecer a identidade pessoal do colaborador; ● Realocar os colaboradores em funções mais alinhadas ao seu perfil; ● Entender as necessidades e expectativas dos clientes; ● Conectar as identidades pessoais e organizacionais dos clientes

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

O alinhamento entre as identidades pessoais e organizacionais ajudam a construir organizações abundantes. A identidade organizacional é a definição de como a empresa deseja ser reconhecida através de seus produtos, serviços e valores.

Empresas abundantes unem habilidades dos colaboradores e capacidades da empresa, realocando-os de acordo com seu perfil e utilizando de suas aptidões no cargo a ser exercido.

Para tanto, o gestor tem papel de grande importância, reconhecendo a identidade do colaborador, ajudando-o a fortalecer suas capacidades e neutralizando suas fraquezas. Posteriormente, é fundamental entender as expectativas dos clientes e investidores e conectá-las às identidades pessoais e organizacionais. (ULRICH, D.; ULRICH, W.; 2011).

O quadro 15 apresenta as práticas relacionadas à dimensão de propósito e direção.

Quadro 15 - Propósito e direção.

Dimensão	Filosofia e Práticas
Propósito e Direção	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicar ao colaborador o propósito organizacional, social e direção de forma consistente; ● Alinhar propósitos organizacionais e individuais; ● Ajudar os empregados a encontrar motivação.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

Esta dimensão relaciona dois pontos amarrados um ao outro na criação de um cenário abundante. O propósito é a intenção em realizar alguma ação. Porém, o propósito deve ter um objetivo, ou seja, uma direção.

Para tanto, é papel do líder criar um propósito organizacional claro, e auxiliar o alinhamento entre os valores, desejos do colaborador e os objetivos da organização.

A partir deste alinhamento, os colaboradores permanecem motivados e envolvidos, de forma a priorizar o trabalho (ULRICH, D.; ULRICH, W.; 2011).

O quadro 16 apresenta as práticas relacionadas à dimensão de trabalho em equipe.

O trabalho em equipe é um recurso bastante desejável e um pilar importante das organizações abundantes. Segundo os autores, Dave e Wendy Ulrich (2011), equipes fortes são construídas a partir de relacionamentos profundos, baseando-se na confiança e apoio, bem como na resolução de conflitos em toda organização.

Desta forma líderes desempenham um papel importante ao ajudar a desenvolver, através de práticas, uma equipe que troque conhecimentos e experiências, a fim de incentivar a criatividade nas soluções de problemas.

Quadro 16 - Trabalho em equipe (desempenho e relacionamento superior).

Dimensão	Filosofia e Práticas
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar as equipes a terem um bom relacionamento entre si; • Incentivar conexões relacionamentos profundos e resolução de problemas; • Promover trabalhos que permitam o uso da criatividade.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

O quadro 17 mostra as práticas relacionadas à dimensão de envolvimento e trabalho desafiador.

Quadro 17 – Envolvimento e Trabalho Desafiador.

Dimensão	Filosofia e Práticas
Envolvimento e Trabalho Desafiador	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar as pessoas a escolherem projetos que os desafiam; • Permitir flexibilidade na forma de execução do trabalho; • Ajudar funcionários a perceberem o impacto do seu trabalho sobre os demais.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

Organizações abundantes privilegiam a iniciativa, autonomia e responsabilização das pessoas.

O trabalho desafiador e o desenvolvimento das capacidades e habilidades dos colaboradores possibilitam um maior envolvimento e clareza das implicações do seu trabalho na vida dos demais.

Como resultado de tal ação, a reputação da empresa melhora e as chances de os clientes fecharem negócios com a mesma ampliam (ULRICH, D.; ULRICH, W.; 2011).

O quadro 18 apresenta as práticas relacionadas à dimensão de conexões eficazes

Esta dimensão possui práticas que visam proporcionar conexões entre gestores, colaboradores e clientes, a partir de um ambiente de trabalho positivo que propicia bons relacionamentos entre os envolvidos.

Quadro 18 - Conexões Eficazes.

Dimensão	Filosofia e Práticas
Conexões Eficazes	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar um ambiente de trabalho positivo; ● Utilizar o tempo e espaço em favor da conexão das pessoas; ● Proporcionar recursos para a execução dos trabalhos.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

Para construir essa atmosfera de convívio cordial, é importante que haja um ambiente físico planejado, uma vez que o espaço tende a motivar atitudes como, incentivo a criatividade e comunicação fluida, o que é referência em empresas abundantes.

No quadro 19 são apresentadas as práticas relacionadas à dimensão de resiliência.

Quadro 19 – Resiliência

Dimensão	Filosofia e Práticas
Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver pessoas e produtos; ● Incentivar a aprendizagem com sucessos e erros; ● Ter capacidade de recuperação, se preciso.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

Mudanças são inerentes a todas as organizações, independente de tamanho, localização geográfica ou produto ofertado.

Os autores (ULRICH, D.; ULRICH, W. 2011) sugerem que os líderes devem, através das práticas, estimular a resiliência de seus colaboradores para que o processo de adaptação constante seja algo natural.

Incentivar a melhoria contínua e aprendizado a partir do fracasso é uma característica importante das organizações abundantes (ULRICH, D.; ULRICH,

W.; 2011). O quadro 20 mostra práticas relacionadas à civilidade e encantamento.

Quadro 20 – Civilidade e Encantamento

Dimensão	Filosofia e Práticas
Civilidade e Encantamento	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar um ambiente de trabalho agradável; ● Incentivar a diversão e alegria no trabalho; ● Incentivar o respeito e a civilidade.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

Proporcionar um ambiente de trabalho que seja agradável é um desafio nas empresas abundantes, isto é possível através da civilidade e encantamento.

O encantamento transforma uma tarefa difícil em algo prazeroso. Auxiliar os colaboradores a descobrir o encantamento por meio da criatividade e prazer, permite que o ambiente se torne mais leve, agradável e abundante (ULRICH, D.; ULRICH, W.; 2011).

A civilidade, por sua vez, preza pelo respeito às diversidades e afasta a hostilidade. Os funcionários se sentem seguros para expor seus pontos de vista, e tem uma postura de apreço e consideração uns com os outros, transformando o ambiente (ULRICH, D.; ULRICH, W.; 2011).

A abordagem proposta por Ulrich (2011), centra-se em construir empresas abundantes a partir do alinhamento de propósitos e valores entre organização e colaboradores.

Esta abordagem extrapola o setor de RH de uma organização e traz práticas que auxiliam o líder a desenvolver um ambiente abundante.

Tais práticas têm um foco na parte psicológica do indivíduo e visam proporcionar um ambiente de trabalho acolhedor para o colaborador, fazendo com que o colaborador crie um laço afetivo com a organização, envolvendo não apenas suas habilidades, mas também seu comprometimento e dedicação.

A partir do envolvimento do colaborador, toda organização é impactada. A qualidade do produto ou serviço oferecido aumentam, cativando e fidelizando o cliente. A organização, por sua vez, tem maiores retornos financeiros e motivos para manter práticas que estimulam abundância, gerando assim um processo retroalimentável.

2.3.4 Comparativo Entre as Abordagens

Embora os três modelos apresentados tenham sintonia em alguns pontos como, por exemplo, a importância do valor estratégico do colaborador para o crescimento da empresa, seus modelos de práticas diferem em alguns aspectos abordados a seguir.

O modelo de práticas proposto por Demo et al (2012) pauta-se em autores clássicos da gestão de pessoas, trazendo assim uma visão consagrada sobre como conduzir práticas em uma organização. Seu diferencial, em relação aos demais modelos, está em extrapolar o escopo do RH, quando ao incluir as dimensões de envolvimento e condições de trabalho, adentra em um aspecto da psicologia organizacional, com práticas focadas no bem-estar do colaborador.

Ao incluir estas práticas, o estudo passa a ser considerado uma evolução em relação à visão tradicionalista. Porém, para sua aplicação, os autores não focam na figura do líder, mas na necessidade de um setor de RH bem definido.

O modelo elaborado por Lepak e Snell (2002) é voltado à utilização de práticas tradicionais de gestão de pessoas e traz um teor bastante estratégico ao definir as configurações de emprego, auxiliando a alcançar os objetivos organizacionais.

No entanto, este modelo não se preocupa com tópicos importantes do cenário atual de gestão como, por exemplo, práticas de envolvimento, o que culmina em uma abordagem limitada.

O modelo de práticas proposto por Ulrich e Ulrich (2011) têm por objetivo alinhar propósito organizacional e individual, privilegiando valores, o crescimento e comprometimento do colaborador, bem como as relações entre todos os atores da empresa.

O estudo extrapola o setor de RH e apresenta uma abordagem diferente, priorizando o capital humano. Suas práticas podem ser aplicadas independentemente do porte da organização, uma vez que não há necessidade de uma área de RH organizada. Devido a estas peculiaridades, o modelo de Ulrich e Ulrich (2011) está mais alinhado ao objetivo da presente pesquisa.

2.4 Trabalho com Sentido

Para um melhor entendimento do trabalho com sentido, a presente seção será dividida em três partes: a) destina-se a um breve retrospecto do conceito “trabalho”; b) será efetuada a definição do termo “sentido” com uma análise etimológica da palavra e do conceito “trabalho com sentido; c) apresentação de modelos para o trabalho com sentido.

2.4.1 Uma breve evolução sobre trabalho na história

O trabalho é uma condição intrínseca ao ser humano, é um fator que o distingue dos demais animais (ROHM; LOPES, 2015), a palavra trabalho tem origem no latim e vem do verbo tripaliare, cujo significado é: “torturar com o tripalium” (ALBORNOZ, 1994), ferramenta utilizada para prender cavalos ariscos no processo de ferrar (BIANCHI, 2013). Na cultura helênica duas palavras eram mais comumente utilizadas para definir trabalho: érgon, com o significado de “produto de uma virtude” e poiein, que pode ser traduzido como “o trabalho de um artesão com objetivo de suprir uma necessidade social” (AMARAL, 2008; DOURADO et al, 2009; BIANCHI, 2013).

Essa diversidade de significados de trabalho evidenciam uma falta de consenso, em razão da cultura, temporalidade, e demais contextos distintos, podendo ser considerado desde uma atividade penosa - e até mesmo humilhante - até uma tarefa valorosa e agregadora na vida de quem a realiza.

O trabalho também foi descrito de diferentes maneiras por filósofos ao longo da história. Para Platão, era visto como algo vil e degradante ao homem livre e por isto deveria ser executado apenas pelos escravos (RIBEIRO; LEDA, 2004). Aristóteles, entende o trabalho como uma virtude, uma forma de destacar uma qualidade quando alguém executa uma atividade. Para o filósofo, executar

um “conjunto de ações com um significado” é uma forma para conseguir atingir uma vida plena (AMARAL, 2008).

Um dos principais fatores a moldar a visão sobre o trabalho é o momento histórico no qual está sendo observado. Na sociedade romana o trabalho era visto como uma atividade depreciativa que deveria ser realizada apenas pelos escravos enquanto o patrício - o cidadão romano - era responsável apenas pelas decisões políticas (FUNARI, 2001).

Na idade média, persiste uma concepção negativa sobre o trabalho, pautando-se muito na visão católica de que “o trabalho era uma maldição que Deus impôs a Adão e Eva” (FONTANA, 2021).

Um dos principais momentos de ruptura da visão pejorativa do trabalho aconteceu por meio da reforma protestante, cuja concepção passou a ser de que o trabalho é um dom de Deus, uma maneira de produzir algo para os semelhantes e servi-los (BIANCHI, 2013; BONATTO, 2016).

No renascimento, o conceito do trabalho começou a ter melhores concepções. Com a valorização da arte e ciência, que exigia um grande esforço físico e mental, percebe-se a possibilidade de obtenção de lucro através do resultado produzido pelo trabalho (BARDINI; TOLFO, 2018).

A revolução industrial trouxe um novo contexto social onde o trabalho passou a ter uma importância completamente diferente para a sociedade humana, abrindo portas para visão atual do trabalho como algo virtuoso, que em alguns casos, torna-se central na vida do indivíduo (ROHM; LOPES, 2015).

Na atualidade, o conceito de trabalho possui múltiplos significados: emprego (conjunto de atividades com direitos e deveres, cuja troca é a remuneração); carreira (sequência de atividades que propiciam oportunidades de progresso, promoção ou aumento de salário); chamado (vocação a ser desenvolvida com o objetivo de ajudar o próximo) (BIANCHI, 2013).

Entretanto, a visão sobre o trabalho não é somente positiva. A busca incessante por conhecimento, excesso de competitividade, acúmulo de trabalhos e atividades baseadas em metas, necessidade de perfil altamente adaptável e

uso exagerado das redes sociais, podem trazer resultados negativos como alto nível de estresse, desconexão e desemprego (MORIN, 2001; BIANCHI, 2013).

Sobre o futuro do trabalho, Lima et al (2013) apontam que a globalização da economia, crescente valorização do capital financeiro e a difusão de tecnologias da informação, caminham para a reestruturação das empresas na lógica da racionalização flexível (trabalho remoto), apresentando pontos positivos como a contratação de profissionais especializados em diversas localidades, troca de conhecimentos, redução de custos e outros. E pontos negativos como: aumentos nos conflitos, maior complexidade no desenvolvimento das atividades e prazos menores na entrega de resultados.

Fazendo uma análise sobre a evolução do trabalho, dentro do prisma ideológico, percebe-se que sua conceituação vem de tortura ou fardo evoluindo para vocação ou chamado sendo “responsável pelo progresso técnico da humanidade” (DOURADO et al, 2009). Refletindo sobre o aspecto econômico, o trabalho ganhou destaque com a possibilidade de eliminar a pobreza e conquistar prosperidade.

A visão psicológica objetiva que o trabalho é fundamental para construir identidade, permitindo o sentimento de pertencimento à sociedade trazendo sentido à vida. Neste contexto, o sentido do trabalho busca alcançar os objetivos e interesses das organizações e seus colaboradores, visando o sucesso das partes em benefício da sociedade.

2.4.2 Entendendo o trabalho com sentido

A palavra sentido pode ser interpretada de diversas maneiras. Segundo Morin (2008), o termo tem duas origens: do latim *sensus*, com o significado de “percepção, capacidade de sentir, habilidade de perceber”; e do alemão *sumo* traduzida como “a orientação ou direção seguida por algo”.

Vários dos estudos nacionais e internacionais usam sem distinção as palavras sentido e significado (BONATTO, 2016), enquanto alguns autores, como o grupo MOW (1978) e Morin (2001), optam por usar de maneiras diferenciadas cada termo.

Andrade et al. (2012) argumentam que embora os termos possam se interpor, o significado é construído de maneira coletiva levando em conta o momento histórico, econômico e cultural; enquanto o sentido é edificado de maneira pessoal, em função de crenças, personalidade, vontades e valores do indivíduo.

No português moderno existem dezoito significados para o termo sentido, dentre eles: faculdade de sentir ou perceber, de compreender, capacidade de ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas (RIOS, 2009). Para Andrade *et al.* (2012) o termo apoia-se no conceito da racionalidade. A racionalidade funcional, ou instrumental, está pautada no objetivo econômico, no alcance do poder, remuneração e segurança.

A racionalidade substantiva é orientada para a autorrealização, na busca por um trabalho interessante, ético e útil para si e para a sociedade. Assim, Dourado *et al.* (2009) constatam que “o sentido do trabalho é entendido como uma estrutura afetiva que engloba, além do significado individual, coletivo e social do trabalho, a autorrealização, liberdade e autonomia para a execução das tarefas”.

Para Frankl (1991), a busca pelo sentido é um motivador vital para o ser humano e pode significar desde coerência até plenitude. Segundo ele, o sofrimento é uma condição irrevogável ao ser humano, que pode ser enfrentado através do sentido, pois ao dar sentido a uma tarefa penosa o sofrimento é amenizado. Para Bianchi (2013), esse sentido é importante para o indivíduo e para a sociedade na qual está inserido.

Contrariamente ao ponto de vista dos autores acima citados, temos Camus (2013), o qual é considerado um autor existencialista e reflete sobre a condição humana. Ao tomar consciência de sua existência no universo, o indivíduo tenta atribuir sentido lógico à vida, o que, segundo o autor, é impossível; pois a vida é absurda e sua única certeza é a morte.

Camus (2013), traz sua visão absurda para a falta de sentido no trabalho e compara o trabalhador moderno a Sísifo, personagem grego que ao desafiar os deuses tem seu destino selado: por toda a eternidade deverá rolar uma

grande pedra de mármore com suas mãos até o cume de uma montanha, e toda vez que ele estiver quase alcançando o topo, a pedra rolará até o ponto de partida, invalidando completamente o duro esforço despendido. Ele compara o esforço de Sísifo, à tarefa laboral executada por operários, repetitiva e sem sentido ao trabalhador, mas que transcende o direito de escolha e tange um ponto de obrigatoriedade a continuar com a atividade.

No entanto, a busca por um trabalho com sentido para Hackman e Oldham (1976), é importante, uma vez que é pelo trabalho que existe a possibilidade de produzir algo útil, para si e para a sociedade. Antunes (2009), compactua dessa visão positiva e pontua que “uma vida cheia de sentido fora do trabalho, supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho(...) enquanto uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho”. A busca vital de sentido, a partir do trabalho, permite que o indivíduo se realize escolhendo uma atividade que seja coordenada com o objetivo de produzir ao longo da vida.

Por tratar-se de um construto multidisciplinar, o trabalho com sentido, pode ser analisado sob vários pontos de vista: filosófico, sociológico, psicológico ou organizacional. No quadro 21 é possível verificar os principais pontos sobre a percepção do trabalho com sentido para estudiosos do assunto.

É importante observar que alguns estudiosos entendem que sentido do trabalho ou trabalho com sentido podem ser considerados sinônimos, sem haver grande diferenciação entre os termos. Pelo quadro pode-se observar que o sentido do trabalho é um tema investigado há muito tempo. Entretanto, não há muitos estudos conduzidos nesta linha de pesquisa no Brasil e esta carência gera uma oportunidade de pesquisa latente, dado a importância do tema.

Quadro 21 - Percepções dos estudos sobre sentido do trabalho (Continua)

Autor	Percepção
EMERY (1964, 1976); TRIST (1978); JACQUES (1978) apud MORIN et al (2007)	O trabalho: <ul style="list-style-type: none"> ● tem variedade e é desafiador; ● possibilita aprendizagem contínua; ● permite autonomia e decisão; ● tem contribuição social; ● pode ajudar a combater angústia e depressão.

Quadro 22 - Percepções dos estudos sobre sentido do trabalho (Continua)

FOX (1980) apud MORIN e AUBÉ (2008)	<p>O trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● possibilita o sentimento de contribuição e pertencimento; ● auxilia a criar vínculos de amizade; ● permite ao indivíduo definir sua identidade social; ● ajuda a superar problemas; ● existenciais e a perseguir ideais. ● é desafiador.
MOW (1987) apud MORIN et al (2007)	<p>O trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● acrescenta valor; ● é central na vida das pessoas; ● é uma atividade que beneficia mais pessoas; ● não é agradável; ● é exigente física e mentalmente; ● é uma atividade regular e remunerada.
LEIDER (2000)	<p>Sentido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Escolha consciente da contribuição positiva para o mundo.
MARTIN (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ● Busca de atividades e relacionamentos no ambiente de trabalho que têm significado inerente em termos dos valores pessoais fundamentais.
ISAKSEN (2000) apud MORIN (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ● possibilita vínculo com o ambiente de trabalho e com o trabalho; ● possibilita engajamento e cuidado com os outros em suas relações; ● permite sentimentos de utilidade; ● permite aprendizado e prazer de encontrar a plenitude; ● é importante para o bem-estar social; ● contribui para o desenvolvimento de processos e condições de trabalho; ● promove autonomia e senso de liberdade. ● promove responsabilidade e orgulho.
MORIN (2001)	<p>O trabalho tem sentido se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● feito de maneira eficiente, com objetivo; ● beneficiar outras pessoas, corresponde aos interesses e competências e permite realizar, aprender, superar e exercer o poder; ● é intrinsecamente satisfatório; ● é moralmente aceitável; ● é fonte de experiência; ● garante segurança e autonomia; ● mantém o indivíduo ocupado.

Quadro 23 - Percepções dos estudos sobre sentido do trabalho (Continua)

BORGES E ALVES (2001)	<p>Significado de trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● subjetivo: varia de acordo com a história de cada indivíduo; ● social: compartilha aspectos na sociedade e condições históricas onde vivem; ● dinâmica: construto inacabado, sempre em processo de construção. <p>Atributos que geram valor ao trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● exigências sociais; ● justiça no trabalho; ● esforço corporal; ● realização pessoal; ● sobrevivência pessoal e familiar.
WONG e CHUNG (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto agradável do trabalho (liberdade, decisão, contribuição, cooperação); ● Contexto desejável do trabalho (segurança, condições físicas, equilíbrio); ● Status e Perspectivas (variedade e aprendizado); ● Realização e responsabilização (intrínseca e extrínseca); ● Dinâmica de Confúcio (virtude, status-quo, hierarquia).
HOLBRECHE & SPRINGHT (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ● Conectividade com outros; ● Senso de propósito pessoal; ● O que é importante é o que é ser humano; ● Desejo de prover aos demais; ● Senso de comunidade; ● Senso de propósito; ● Congruência de valores; ● Organizações éticas; ● Tratamento adulto; ● Equilíbrio entre vida e trabalho; ● Trabalho desafiador e crescimento pessoal; ● Discutir espiritualidade.
GORZ (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ● O sentido do trabalho vem de natureza, conteúdo, finalidade e organização do mesmo; ● Quanto mais trazer desenvolvimento e autonomia, melhor.
MORIN (2008)	<p>Sentido do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● propósito social; ● correção moral; ● autonomia; ● oportunidade de aprendizado; ● relacionamentos positivos;

Quadro 24 - Percepções dos estudos sobre sentido do trabalho (Conclusão)

DEJOURS (2009)	<p>Conteúdo significativo do trabalho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● para o sujeito: complexidade, significação, evolução e status; ● com relação ao objeto: ambiente, recursos e tarefas.
AMABILE & KRAMER (2011)	O trabalho tem sentido quando percebido como contributivo para algo ou alguém com quem se importa.
ULRICH & ULRICH (2011)	O trabalho tem valor inerente (para o indivíduo) e de mercado (o que deve ser pago por este).
LIMA ET. AL. (2013)	O trabalho pode ser uma tarefa de subsistência ou uma tarefa para alcançar a plenitude.
BIANCHI (2013)	<p>O trabalho tem sentido se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● for central ou estiver em equilíbrio com outras áreas da vida; ● for remunerado; ● for reconhecido; ● tiver aprendido; autonomia e permitir a realização de uma atividade interessante; ● beneficiar outras pessoas.
BONATTO (2016)	<p>O trabalho tem sentido se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● for algo positivo; ● agregar valor; ● possibilitar novos conhecimentos e aprendizado; ● proporcionar contato com várias pessoas.

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

Andrade et. al. (2012) definiram que o sentido do trabalho pode ser categorizado de duas maneiras. A primeira categoria é o sentido do trabalho instrumental que engloba características como o reconhecimento material, retorno financeiro e utilidade para empresa. A segunda categoria é o sentido do trabalho substantivo que possui elementos como a autorrealização, relacionamentos, satisfação pessoal. Entre os estudos analisados no quadro 21 é perceptível que ambas as categorias aparecem nos trabalhos, mas com uma predominância do sentido substantivo.

Além disso, é possível observar que embora os estudos apresentem resultados diferentes diante das variações que o sentido do trabalho tem visto que é construído com base na compreensão pessoal dos indivíduos, onde estes “apropriam-se de vários elementos relativos ao trabalho e os ressignificam” (LIMA et al, 2013), as pesquisas encontraram, em sua extensa maioria, uma visão positiva sobre o trabalho.

Tal fato evidencia a posição central que o trabalho ocupa na vida dos indivíduos, gerando prazer no colaborador ao realizar suas atividades laborais, estimulando-o a realizá-las com excelência e primazia, influenciando diretamente na produtividade, comprometimento e criatividade (HOLBECHER, SPRINGETT, 2004; ROSSO et. al., 2010; ULRICH, ULRICH; 2011).

Em contraponto, a falta de sentido no trabalho aponta uma série de consequências negativas, como a alienação, descrita por Morin (2004) como: “a redução da capacidade do ser humano em pensar e agir de acordo com seus valores e identidade; além do aumento no estresse ocupacional, desencadeando alto desgaste do colaborador, diminuindo sua qualidade de vida, desempenho e gerando maior absentismo com alto índice de rotatividade de colaboradores (HOLBECHER, SPRINGETT, 2004; ROSSO et. al., 2010; ULRICH, ULRICH; 2011).

Para esta pesquisa será utilizado o seguinte conceito de trabalho com sentido: A busca por elementos, ou fatores que permitem tornar o trabalho uma atividade com propósito, direção e finalidade alinhados com a identidade e valores que o indivíduo possui (BARDINI; TOLFO, 2018).

2.4.3 Modelos de trabalho com sentido

Para uma melhor compreensão do tema, existem alguns modelos que têm o objetivo de esquematizar o trabalho com sentido, apresentando-o como um conceito estruturado e bem definido, objetivando facilitar a aplicação científica.

Serão apresentados três modelos teóricos: Característica do emprego por Hackman e Oldham (1976); O sentido do trabalho segundo MOW (1978) e Componentes do sentido do trabalho por Morin (2001). Em seguida, será feita a

análise comparativa entre os modelos, refletindo sobre suas características, similaridades, diferenças e aplicabilidade.

O primeiro modelo, características do emprego, foi desenvolvido pelos psicólogos Hackman e Oldham (1976), com o objetivo de identificar sob quais condições de trabalho os colaboradores ficam motivados, satisfeitos e produtivos. Os autores defendem a ideia de que um trabalho tem sentido se o indivíduo que o realiza compreender sua importância e utilidade.

Para isto, o modelo aponta cinco características que contribuem para o trabalho com sentido: a) variedade de tarefas, possibilitando o uso de diferentes habilidades; b) atividades que permitem a realização de algo tangível e com resultados mensuráveis; c) entendimento do impacto do trabalho na vida dos demais, dentro e fora da organização; d) autonomia nas tomadas de decisão; e) feedback, para nortear e possibilitar a realização de ajustes necessários.

Estas características levam a três estados psicológicos que resultam na motivação do colaborador ao realizar seu trabalho (MORIN, 2001; BIANCHI, 2013; BONATTO, 2016).

A figura 2 mostra de maneira sistêmica o modelo proposto pelos dois autores:

Figura 2 - Modelo de características do emprego de Hackman e Oldham (1976)



Fonte: Adaptado de Morin, E. M. **Os sentidos do trabalho**. RAE - v.41, 3 - pág 11, julho/setembro, 2001.

Os autores concluíram que a aplicação das características do emprego nas tarefas a serem realizadas pelo colaborador podem melhorar significativamente a qualidade nas relações interpessoais e possibilitar uma

resposta positiva relacionada à motivação e satisfação (HACKMAN; OLDFHAM, 1976).

Entretanto, devido a algumas limitações, há necessidade da realização de mais pesquisas, uma vez que o modelo foca apenas no indivíduo e sua relação com o trabalho, desconsiderando relações interpessoais, normas legislativas ou políticas da organização (HACKMAN; OLDFHAM, 1976).

O segundo modelo, elaborado pelo grupo MOW (*Meaning of Work* - International Research Team) em 1978, surgiu sem partir de uma base teórica reconhecida, uma vez que na época não havia muito estudos a respeito do tema. Desta forma, a pesquisa surgiu de maneira heurística, ou seja, a partir dos resultados das perguntas feitas aos entrevistados, entende-se o que deseja encontrar, ou o problema de pesquisa (BONATTO, 2016).

A pesquisa que concebeu este modelo foi realizada com mais de 14.700 entrevistados em oito países, com resultados que permitiram a ampliação do conhecimento (MORIN, 2001). Este modelo é muito utilizado devido à extensa variedade de participantes na pesquisa original (MORIN, 2001; OLIVEIRA et. al., 2004). O principal objetivo do grupo ao realizar a pesquisa, foi entender quais são os motivadores dos indivíduos para encontrar o sentido do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007). Os autores encontraram cinco conceitos, que para fins de apresentação e análise serão fragmentados em seis, conforme ilustrados na figura 3.

Figura 3 - O sentido do trabalho segundo MOW (1978)



(*) Os autores consideraram um conceito unico

Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

A centralidade do trabalho é definida como: o grau de importância que o trabalho tem na vida de um indivíduo, em determinado momento de sua vida (RUIZ-QUINTANILLA & CLASES, 2000). De acordo com Tolfo e Piccinini (2007), “A centralidade mensura o valor atribuído ao trabalho dentro da vida dos sujeitos e identifica em que medida o trabalho é central para a autoimagem. Outro componente é a centralidade relativa do trabalho, influenciada pelos ciclos vitais do sujeito, e que mede a relação do trabalho com outros momentos importantes na sua vida”.

Normas sociais, representam os direitos e os deveres acerca do trabalho. Para Tolfo e Piccinini (2007), os deveres “são os padrões sociais considerados corretos pelos indivíduos em relação à sociedade, ou ao empregador”; enquanto os direitos “referem-se às obrigações da sociedade, ou do empregador para com o indivíduo”.

Resultados válidos exploram os objetivos motivadores do indivíduo e os resultados alcançados, ou seja, são os valores relacionados com a finalidade das atividades. É baseado na tipologia de Kaplan e Tausky (1974), que inclui as razões fundamentais para trabalhar (status e prestígio, renda necessária, ocupação, contato social, servidão a sociedade, dentre outros).

O conceito de objetivos e preferências, bem como o conceito de aspectos importantes, são considerados como um conceito único pelos autores e estão relacionados à escala de valores de Rokeach (1973 apud ROBBINS, 2005); os autores listam, neste conceito, tanto objetivos financeiros como objetivos de expressividade. Este conceito tem uma relação de hierarquia para o indivíduo, que prioriza alguns objetivos em relação a outros.

Por fim, a identificação com o trabalho representa as interpretações psicológicas que o indivíduo possui em relação ao trabalho, ou seja, a forma como o trabalho é visto pelo colaborador, podendo ser diferente para cada um. (BIANCHI, 2013; BONATTO, 2016).

Os autores concluem que, embora o salário tenha sido visto como um elemento de grande importância para boa parte dos entrevistados, a maioria deles afirmou que se houvesse a possibilidade de ter uma condição financeira confortável pelo resto da vida, ainda assim optariam por continuar trabalhando, visto que através do trabalho é possível criar laços sociais, interagir e sentir-se pertencente à sociedade (TOLFO; PICCININI; 2007).

Vale ressaltar que o questionário do grupo MOW é validado e reconhecido no Brasil (versão em português e Alpha de Cronbach). Em sua versão completa o questionário MOW conta com 87 questões, variando entre aspecto sociais, pessoais e ambientais. Originalmente as questões são agrupadas em 6 dimensões.

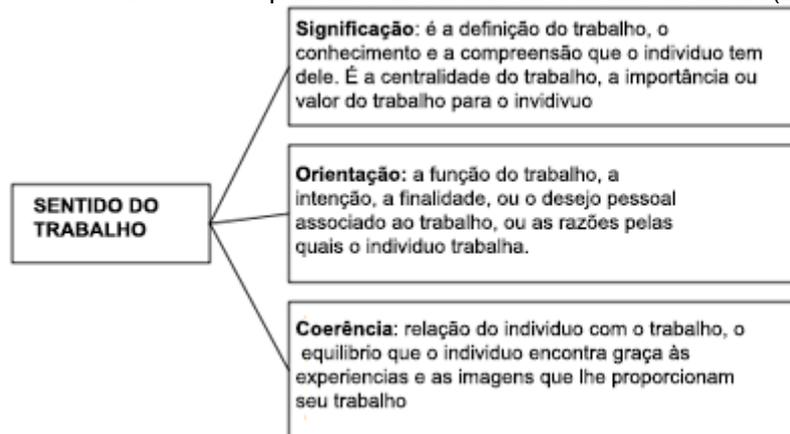
Por tratar-se de um modelo fundamentado em dimensões independentes, pode ser utilizado de maneira total ou parcial (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; MORIN, 2001;2007), a exemplo do questionário elaborado por Bianchi (2013), que não adotou as dimensões normas sociais; objetivos, preferências e aspectos importantes, resultando assim em um questionário com 38 questões. e Posteriormente Bonatto (2016), também fez uso do questionário do MOW, sem adotar todas as dimensões, ficando com 29 questões.

Além da possibilidade de utilizá-lo de forma parcial, o questionário do MOW não se limita a “concordo” ou “discordo”, possuindo respostas em aberto, trazendo espaço para que as diversas percepções dos respondentes possam figurar nos dados colhidos com o questionário.

O terceiro modelo, componentes do sentido do trabalho, foi desenvolvido por Morin (2011). A linha por ela adotada tem influência dos psiquiatras existencialistas, acreditando que somente através do completo engajamento do indivíduo em seu trabalho, é possível encontrar sentido na vida (ANDRADE et al., 2012).

De acordo com Bianchi (2013) “o modelo surgiu aglutinando-se três definições para o sentido do trabalho e depois, transformou-se em um modelo de três componentes” (MORIN, 2004; MORIN, 2008; MORIN; AUBÉ, 2008), que serão esquematizadas pela figura 4 a seguir:

Figure 4 - Modelo de componentes do sentido do trabalho de Morin (2001)



Fonte: Adaptado de BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

A significação está relacionada à posição que o indivíduo atribui ao trabalho em sua vida, ou seja, grau de importância e/ou centralidade. Seu grau pode variar devido a fatores pessoais e culturais, por exemplo, nas culturas capitalistas, a posição do trabalho demonstra um grau maior de importância quando comparada com outras áreas da vida, como lazer, família ou religião. (RUIZ-QUINTANILLA; CLAES, 2000). A orientação do trabalho está relacionada com valores que guiam as ações dos indivíduos (MORIN, 2004). A autora cita cinco orientações de Super e Sverko (1995): autonomia, progressão social, autoconhecimento, interações sociais e assunção de riscos. Por se tratar de valores, as experiências, personalidade e ambiente social podem variar a forma como o indivíduo enxerga o trabalho e qual sentido atribui a ele (ROSSO et al 2010).

A coerência está vinculada a harmonia entre as atividades realizadas no trabalho e os sentimentos, pensamentos e valores do indivíduo. Esse alinhamento pode ser feito pelas habilidades que o colaborador tem para realizar suas tarefas e o escopo das atividades bem definidas. Tal fato possibilita o equilíbrio, trazendo a sensação de segurança psicológica que permite enfrentar os desafios que surgem no dia a dia (MORIN, 2004; BIANCHI, 2013).

Morin (2001) concluiu que os respondentes (grupo de estudantes de administração e administradores residentes na França e Canadá) possuíam uma visão otimista do trabalho, possibilitando independência. O modelo foi

estruturado com base nos questionários já desenvolvidos pelo grupo MOW (MORIN, 2001).

Cabe salientar que os questionários utilizados neste estudo, foram reavaliados e propostos pela autora uma segunda versão (MORIN, 2003).

Posteriormente, Morin e Dassa (2006) elaboraram uma outra versão do questionário com 25 questões e uma estrutura com cinco dimensões. As autoras obtiveram Alphas de Cronbach entre 0,77 e 0,9.

O quadro 22 traz as dimensões encontradas, juntamente de uma descrição sucinta sobre elas.

Esta última versão do questionário, quando traduzida para o português por Bendassolli e Borges-Andrade (2011), foi nomeada “Escala do Trabalho com Sentido (ETS)”.

A mesma versão foi submetida a dois experientes pesquisadores brasileiros, que ratificaram a tradução do questionário (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

Quadro 25 - Dimensões encontradas em Morin e Dassa (2006)

Desenvolvimento e Aprendizagem	Avalia a possibilidade oferecida pelo trabalho para as pessoas alcançarem seus objetivos, aprenderem e se desenvolverem.
Utilidade Social do Trabalho	Avalia a utilidade do trabalho à sociedade.
Qualidade das relações no trabalho	Avalia a existência de contatos interessantes no trabalho e apoio dos colegas.
Autonomia no trabalho	Avalia a possibilidade de o indivíduo exercer seu julgamento para resolver problemas e de tomar decisões com liberdade.
Ética no trabalho	Avalia a existência de justiça e equidade no trabalho.

Fonte: Adaptado de Morin e Dassa. **Characteristics of a meaningful work**. Montréal: HEC, 2006.

Posteriormente, Bendassolli e Borges-Andrade (2011) validaram a versão traduzida da ETS aplicando-a a 406 profissionais da indústria criativa brasileira. Como resultado, os autores viram a necessidade de adicionar uma sexta dimensão, estruturando a ETS da seguinte forma: utilidade social do trabalho;

ética no trabalho; liberdade no trabalho; aprendizagem e desenvolvimento; qualidade das relações no trabalho; coerência e expressividade no trabalho. Todas as questões da escala obtiveram carga fatorial de 0,4, com exceção da 25ª, fazendo assim com que a escala ficasse com 24 questões e seis dimensões (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

Para sintetizar os principais conceitos e características dos modelos apresentados, o quadro 23 a seguir elenca os principais pontos dos três modelos: Percebe-se, com base no quadro 23, que os três modelos apresentados têm em comum a relação do indivíduo com o ambiente de trabalho, subentendendo-se que para haver sentido no trabalho, é necessário que o ambiente proporcione meios para tanto.

Pelo quadro também é possível analisar que o modelo de Hackman e Oldham foca na característica e exercício da função, entendendo que é dever da organização proporcionar elementos que assegurem ao indivíduo a possibilidade de desempenhar um bom trabalho (SCHWEIG, 2004).

Quadro 26 - Comparativo entre os modelos de Hackman e Oldham, Morin e MOW

Autor/Modelo	Dimensão	Conceito
Hackman e Oldham	<ul style="list-style-type: none"> ● Valores; ● Aspectos da função 	Defendem que um ambiente de trabalho que permite a variação das tarefas, autonomia nas decisões e forneça <i>feedback</i> , pode proporcionar motivação nos colaboradores culminando no aumento de produtividade
MOW	<ul style="list-style-type: none"> ● Centralidade; ● Valores; ● Aspectos da função; ● Contrato psicológico; ● Razões para trabalhar 	Baseado em cinco conceitos principais, acredita que além do significado do trabalho, a utilidade da tarefa executada e o sentimento de desenvolvimento e responsabilização são fatores fundamentais para encontrar sentido no trabalho
Morin	<ul style="list-style-type: none"> ● Centralidade; ● Valores; ● Aspectos da função 	Propõe que um trabalho com sentido deve ter três componentes essenciais: Significação, Orientação e Coerência.

Fonte: Adaptado de BONATTO, W. R. B. **O Sentido do trabalho na visão de funcionários que atuam em micro e pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista. 2016.

O modelo MOW busca alinhar os objetivos da empresa e do colaborador. Possui uma escala própria, é o mais utilizado de forma total ou parcial em outros estudos, visto que seu constructo tem uma visão ampla abordando uma gama maior de dimensões quando comparado aos demais modelos.

O modelo de Morin é bastante suportado pelo MOW, diferindo-se pela exclusão dos aspectos relacionados ao contrato psicológico e pela inclusão de variáveis organizacionais e individuais.

Morin entende que são as necessidades intrínsecas de cada indivíduo que orientam a busca pela realização e entendimento do sentido do trabalho.

Desta forma, considerando que o modelo de Morin foi construído com base no modelo MOW, embora traga alguns aspectos em comum, tem algumas particularidades como um questionário mais simples, com questões objetivas, de fácil aplicabilidade e entendimento, além disso, este modelo, validado no Brasil, ainda não foi utilizado na correlação de práticas organizacionais versus o sentido do trabalho, e, portanto, é o mais indicado para ser utilizado nesta pesquisa.

2.5 Micro e Pequena Empresa

Segundo o último levantamento do SEBRAE, instituição que exerce a função de apoio e incentivo às micro e pequenas empresas, o Brasil conta com cerca de 6,4 milhões de microempresas e pequenas empresas, gerando um total de mais de 16 milhões de empregos com carteira assinada, representando 52% das vagas de emprego criadas no país. Estando 23,3% destas situadas na Região Sul.

A participação das MPEs na economia brasileira é expressiva com 29,5% do PIB nacional sendo resultante delas, contribuem ainda com 11% das exportações e 40% da renda total. Atualmente, 60% dos empregos derivam da existência de micro e pequenos empreendimentos, ou seja, 60 milhões de brasileiros (SEBRAE, 2019).

Para Tavares, Ferreira e Lima (2009) existem várias características que podem diferenciar uma pequena empresa de uma empresa de maior dimensão. Dentre elas, de modo quantitativo, tem-se o número de funcionários, faturamento ou volume de vendas, valor do ativo imobilizado, valor e estrutura do capital

social, número de dirigentes, entre outros. De caráter qualitativo, pode-se verificar características como, uso predominante do trabalho dos proprietários ou familiares, centralização na tomada de decisão, falta de planejamento, falta de mão-de-obra qualificada, entre outros.

2.5.1 Enquadramento legislativo das pequenas empresas

Confirmando a importância das MPEs, um estudo da *Global Entrepreneurship Monitor* - GEM (2013), demonstra que o Brasil é o país que possui o maior número de empreendedores entre os 17 países que compõem o G20 (DE OLIVEIRA et al, 2016).

O mesmo centro de pesquisa, revela no estudo de 2020 que, o Brasil está em posição de liderança (12%) em relação à criação de empresas, comparativamente a países como Estados Unidos (10%), Austrália (8%), Alemanha (4%), Reino Unido (3%), Finlândia e Suécia (ambas com 2%) e Japão (1%).

Koteski (2004), afirma que “as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira”, seja por amparar “mais da metade dos empregos com carteira assinada em empreendimentos da iniciativa privada e parte considerável da massa salarial no país” (ROSSINI, 2017), ou pelo alto número de novos estabelecimentos.

Para tanto, de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criado sob o número 123/2006, é permitido o tratamento diferenciado com uma série de benefícios legais criados em prol das MPEs como, por exemplo, o processo simplificado de abertura e encerramento, possibilidade de participar de licitações exclusivas e em caso de empate assegurar a preferência para a contratação de MPEs, prazo adicional para sanar restrições, entre outros.

A legislação brasileira vigente regulamenta que as empresas podem se classificar em MPEs de duas maneiras: a) pelo critério de número de empregados ou b) pelo valor da receita bruta anual.

O quadro 24 abaixo apresenta a classificação do porte em relação ao número de funcionários que podem ser registrados, nos setores de serviço, comércio e indústria.

Quadro 27 - Classificação das empresas em relação ao número de funcionários registrados

Porte	Setor	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempreendedor Individual (MEI)	-	Até 01 funcionário
Microempresa (ME)	Até 19 funcionários	Até 09 funcionários
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários
Média Empresa	De 100 até 499 funcionários	De 50 a 99 funcionários
Grande Empresa	Acima de 500 funcionários	Acima de 100 funcionários

Fonte: Adaptado de ROSSINI, C. O. **Gestão de pessoas nas pequenas empresas: realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, 2017.

Em relação ao critério de classificação por receitas, de acordo com a legislação vigente, fundamentado pelo SIMPLES Nacional e utilizado também pelo SEBRAE. conforme demonstrado no quadro 25 a seguir:

Quadro 28 - Classificação das empresas em relação ao faturamento.

Porte	Receita Bruta Anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Faturamento até R\$ 81 mil/ano
Microempresa (ME)	Faturamento maior que R\$ 81 mil e menor ou igual a R\$ 360 mil/ano.
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Faturamento maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões/ano
Média Empresa	Faturamento maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões/ano.
Grande Empresa	Faturamento maior que R\$ 300 milhões/ano.

Fonte: adaptado de ROSSINI, C. O. **Gestão de pessoas nas pequenas empresas: realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, 2017.

Para efeito de pesquisa acadêmica, deve-se escolher entre uma das duas opções de classificação (faturamento ou número de colaboradores registrados). Tal decisão depende do tipo de estudo a ser realizado, sendo mais comumente utilizada a classificação por número de funcionários registrados, visto que uma

empresa com poucos colaboradores pode obter alto valor de faturamento devido ao setor que ela se enquadra (KATOU, 2012).

Desta forma, para o foco de estudo desta pesquisa, será adotado o critério de registros de colaboradores.

2.5.2 Características da gestão de capital humano nas MPEs

Embora seja notória a contribuição e representatividade das MPEs no Brasil, há carência de estudos científicos que tratem do tema de gestão de pessoas nas MPEs brasileiras. O número reduzido de trabalhos é um assunto preocupante; não só pela falta de disseminação do conhecimento sobre a GRH como pelas consequências. Pois a negligência na gestão do capital humano aparece como uma das principais causas para o insucesso de micro e pequenas empresas (RANGEL; MONTEIRO, 2020). Segundo Lima (2000), um estudo realizado para identificar quais fatores são considerados críticos para o sucesso das MPEs, a gestão do capital humano aparece em segundo lugar de importância.

A gestão de pessoas ou gestão do capital humano, de acordo com Dutra (2017), pode ser considerada como “o conjunto de políticas e práticas que permitem alinhar o comportamento do colaborador à missão, visão, valores e estratégias organizacionais”.

Grandes corporações, em geral, possuem um setor de RH bastante estruturado, com profissionais especializados objetivando realizar o recrutamento, seleção e desenvolvimento de indivíduos que possuem o perfil mais adequado e alinhado com a cultura e objetivos da empresa (FREITAG et al, 2012).

Entretanto, nem sempre o modelo de gestão de pessoas utilizado pelas grandes corporações é aplicável nas MPEs. Isto porque, além da necessidade de contratação de profissionais mais qualificados para criar um departamento de RH, algumas práticas exigem recursos que são escassos na maioria das MPEs (MARLOW; PATTON, 1993).

Dessa forma, a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas limita-se, em sua grande maioria, ao departamento pessoal, concentrando-se apenas

em atividades como controle de horários, realização de pagamentos, férias, demissões e demais atividades asseguradas pela legislação, que geralmente são executadas pelo proprietário ou, quando em raros casos, pela figura do contador (SILVA; SCHEFFER, 2015).

Pereira et al (2004) realizaram um estudo que pode comprovar que existem algumas características específicas e recorrentes na gestão do capital humano nas MPEs, listadas a seguir:

a) Forte influência do proprietário nos processos:

Em geral, as decisões do empreendedor são bastante centralizadas e acabam repercutindo na gestão do capital humano. Uma das consequências é a falta de flexibilidade e autonomia dos colaboradores para decidir sobre como e onde preferem realizar suas atividades. Tal fato tem impacto direto na produtividade, uma vez que os colaboradores não encontram sentido na tarefa a ser realizada, ficando desmotivados.

b) Falta de estruturação do RH:

Nas MPEs, o setor de RH é praticamente inexistente, visto que o número de funcionários é bastante reduzido, e comumente composto por familiares, cujas formações nem sempre são especializadas para a função a ser desempenhada. Nestes casos, práticas como treinamentos, desenvolvimento e *feedback* são consideradas custosas e colocadas em segundo plano, culminando na falta de padronização e qualidade do serviço (GARCIA, 2016).

c) Defasagem no processo de recrutamento e seleção:

A busca por encontrar, e escolher, através de técnicas, um novo colaborador é um desafio para muitas empresas. As MPEs, por sua vez, têm algumas falhas neste processo, como por exemplo: a falta de um escopo bem definido com os requisitos necessários para a vaga; ausência de estrutura para divulgação dos processos seletivos; carência de conhecimento técnico para a

realização de entrevistas, sendo realizadas de maneira simplistas; e inexistência de critérios bem definidos para o desempate entre candidatos. Tal fato culmina num alto índice de *turnover*, aumentando custos e atrapalhando o alcance dos objetivos da empresa.

d) Inexistência de possibilidade de crescimento:

Devido a estrutura diminuta encontrada nas MPEs, a possibilidade de alcançar cargos mais altos é praticamente inexistente. A falta de um plano efetivo para cargos e salários, bem como uma estrutura organizacional definida, validam que os fatores para promoção, quando possíveis, nem sempre são feitos privilegiando o fator capacidade, mas sim definidos em razão de vínculos familiares (GARCIA, 2016). Dessa forma, o crescimento se torna dificultoso, desestimulando demais colaboradores.

Nessa linha, é possível perceber que a gestão do capital humano nas MPEs tem uma dinâmica própria, criada a partir da vivência, personalidade, e contexto social em que a empresa se encontra, com práticas desconexas que nem sempre refletem a necessidade da empresa (SILVA; SCHEFFER, 2015; MARLOW, PATTON; 1993).

A gestão de pessoas realizada sem um modelo estruturado tem impacto nos resultados organizacionais, visto que a falta de métodos afeta a padronização, desempenho e produtividade das tarefas executadas, bem como a reputação da empresa, culminando na redução da competitividade e sobrevivência.

2.6 Estudos Sobre Sentido do Trabalho no Brasil

O sentido do trabalho vem sendo investigado por psicólogos, sociólogos, administradores e profissionais da comunicação social; seja em formato de artigos acadêmicos, dissertações de mestrado ou teses de doutorado. Estes estudos são conduzidos sob uma ótica multidisciplinar, uma vez que o conceito

é um construto dinâmico, com vieses pessoais, culturais e sociais que resultam em diferentes percepções a respeito do tema (SPINELLI-DE-SÁ; LEMOS, 2017).

Neste capítulo, buscando uma melhor compreensão sobre os últimos estudos relacionados ao sentido do trabalho no Brasil, será realizada uma revisão da literatura sobre o tópico.

Uma vez que não existe apenas uma maneira de realizar uma revisão bibliográfica, será adotado o procedimento descrito por Balestrin, et. al. (2010); Souza et al. (2013) e SPINELLI-DE-SÁ (2017), que consiste em quatro etapas: 1) escolha de uma base de dados para a pesquisa; 2) definição dos parâmetros da pesquisa; 3) refinamento dos resultados; 4) análise dos resultados.

Escolheu-se a base dados SPELL®, devido aos recursos que a ferramenta disponibiliza, somado ao vasto repositório de artigos da base, o qual possui todos os periódicos nacionais que tenham classificação Qualis nas áreas de: administração pública; administração de empresas; ciências contábeis entre outros.

Em seguida, definiu-se que seria realizada uma pesquisa pelo sentido e significado do trabalho. Porém, como discutido anteriormente, “sentido do trabalho” e “trabalho com sentido” são termos utilizados como sinônimos por pesquisadores brasileiros, assim, ambos os termos serão utilizados como parâmetros na busca. Muitas pesquisas realizadas por pesquisadores brasileiros sobre o sentido do trabalho são veiculadas em inglês, por isso também será realizada uma pesquisa para o termo “meaning of work”.

Posteriormente, buscou-se na base de dados escolhida trabalhos que tivessem em seu título e/ou palavras-chave os termos acima citados, retornando com 48 artigos produzidos entre 1995 e 2020. Dado o elevado número de trabalhos encontrados, começou-se um processo de refinamento, optando-se por utilizar apenas os artigos publicados entre os anos de 2018 e 2021 e com publicações em periódicos com Qualis/CAPES A1, A2 ou B1, resultando em um total de 14 artigos, que serão apresentados no quadro 26, com a percepção de trabalho com sentido encontrada em cada um deles.

Ao analisar o quadro 26 é possível identificar que embora haja diferentes percepções sobre o sentido do trabalho, percebe-se que os indivíduos têm uma visão positiva do mesmo, considerando-o como um instrumento agregador, tanto no setor financeiro quanto no setor social, buscando reconhecimento e retribuição para sociedade. Este método contemplou apenas pesquisas que foram publicadas por meio de artigos, pesquisas nacionais e pesquisas constantes na base SPELL[®], mas existem pesquisas de relevância, que foram veiculadas de outra forma e que não podem deixar de ser mencionadas.

Quadro 29 - Resultados acerca de Pesquisas Brasileiras sobre o Sentido do Trabalho
(Continua)

Ano	Autor	Sentido do Trabalho	Qualis/CAPES
2018	Bianchi	O trabalho para gestores no Brasil é considerado algo a mais do que uma mera atividade remunerada e de alta centralidade na vida dos gerentes, é uma fonte de valores para eles. Esta pesquisa também conclui que o sentido do trabalho é influenciado pelo meio onde ele é executado, e tem forte impacto sobre as práticas organizacionais que são implantadas na organização.	B1
2018	Comin; Pauli	Para os trabalhadores migrantes, o significado do trabalho está relacionado a fatores subjetivos como a adaptação do indivíduo no novo contexto, garantindo o sentimento de pertencimento ao grupo, bem como sua satisfação, motivação e realização.	B1
2018	Galvão; Lemos; Cavazotte	Pessoas com deficiências adquiridas na adolescência ou na vida adulta por causa de acidentes ou doenças degenerativas, entendem o significado do trabalho como ponto central na vida, uma vez que a falta dele é fonte de inquietação, tédio isolamento e sofrimento.	B1
2018	Helena; Borges; Aguiló- Thomás	Os autores pesquisaram o significado do trabalho como preditor na intenção de permanecer ou sair entre professores. Neste caso, os resultados encontrados indicam que embora o trabalho tenha papel central na vida do professor, questões como condições de trabalho, respeito e valorização de seus conhecimentos são soluções criativas para diminuir a exaustão e desumanização, culminando em maior chance de permanência no emprego.	B1
2018	Medeiros, <i>et al.</i>	O significado do trabalho para artistas de circo está relacionado com a satisfação porque promove sobrevivência e independência, permitindo o desenvolvimento de suas atividades pessoais e sociais, além de ser uma atividade desafiadora e socialmente aceitável	B1

Quadro 30 - Resultados acerca de Pesquisas Brasileiras sobre o Sentido do Trabalho
(Conclusão)

2018	Rodrigues, <i>et al.</i>	Os autores apontam os desafios para o significado do trabalho no século XXI e enfatizam formas de gestão que busquem otimizar, melhorar e promover atividades que aumentem a motivação, satisfação e o desempenho dos trabalhadores.	B1
2018	Tannuri; Pérez-Nebra	De acordo com os autores, um trabalho com significado para os funcionários públicos é aquele que ajuda a lidar com condições adversas e trazem sentimentos como satisfação, motivação, valores individuais e crenças. Tendo o “eu”, “outros” e o contexto como principais fontes de significado.	B1
2018	Vaclavik; Pithan	O significado do trabalho para os motoristas de aplicativo aponta para o desejo de reconhecimento, autonomia, flexibilidade, independência financeira, autogestão e contribuição social	B1
2018	Melo; Dourado	Para os trabalhadores da indústria de tecnologia, o significado do trabalho tem uma visão diferente. Por possuir uma estrutura horizontal, o significado é visto como uma missão compartilhada a fim de construir um ambiente de união que impacta no produto final.	B1
2019	Irigaray, <i>et al.</i>	O trabalho com sentido para o grupo pesquisado deve: possibilitar resultados mensuráveis; manter a mente ocupada; garantir segurança e autonomia; é intrinsecamente satisfatório e moralmente aceitável; fonte de relacionamentos; ajuda a construir identidade e é uma vocação	B1
2019	Balsan, <i>et. al.</i>	O sentido do trabalho está positivamente relacionado com o comprometimento do indivíduo e sua disposição para atingir as metas organizacionais	B1
2019	Do Nascimento, <i>et al.</i>	Os autores concluem que o sentido do trabalho para o agente funerário deve-se a: sentimento de servidão à sociedade; sentimento de pertencimento à equipe; reconhecimento e possibilidade de desenvolvimento	B1
2019	Santos; Fontanelle	As autoras concluíram que o sentido do trabalho é importante para que o trabalho emocional aconteça de forma menos forçada pelo colaborador ao produzir suas atividades.	B1
2019	Müller; Scheffer	O sentido do trabalho para os voluntários de turismo está ligado à busca por uma atividade significativa, autorrealização orientada para os valores pessoais e vivência de uma experiência reflexiva a partir do relacionamento com pessoas vivendo em situações adversas.	B1

Fonte: Elaborado pela autora

ilas Boas e Morin (2013) concluem em suas pesquisas que o sentido do trabalho é composto por fatores internos - construídos a partir dos valores pessoais - e externos, como o ambiente saudável e boa relação entre equipe. Segundo as autoras, o trabalho só tem sentido se conseguir gerar um impacto positivo na sociedade.

Bianchi (2013), por sua vez, em sua tese de doutorado, investigou o sentido do trabalho para diretores de grandes empresas, concluindo que estes profissionais assimilam o tema com valor, prazer, realização e resultado.

A partir de uma limitação de pesquisa de Bianchi (2013) Bonatto (2016), conduziu um estudo para identificar o sentido do trabalho entre os profissionais do comércio de uma cidade no interior do estado de São Paulo, identificando que os respondentes a esta pesquisa, tem considerações muito parecidas com as realizadas pelos diretores, percebendo o trabalho como uma fonte de recursos financeiros para custear estudos e conseguir alcançar uma posição mais alta dentro da organização.

É perceptível que a visão positiva sobre o trabalho é predominante nos estudos analisados, sendo visto como algo que enriquece a vida dos participantes sendo uma fonte de realização. Independente da classe social dos participantes da pesquisa, mesmo o trabalho atual não sendo o ideal para alguns participantes ele é um meio para alcançar ascensão social e, posteriormente, ter um trabalho ideal. É interessante ressaltar a ausência de estudos que investiguem as práticas de gestão na percepção do sentido do trabalho.

3. MÉTODO

Nesta seção será apresentado o método da pesquisa, definindo o tipo de abordagem; população e amostra; procedimentos utilizados na realização da análise e coleta de dados e demais elementos que constituem o projeto de pesquisa.

Para Creswell (2017) para a elaboração de um projeto de pesquisa, é importante considerar os seguintes passos: (a) as concepções filosóficas que o pesquisador traz para o estudo, (b) os procedimentos da investigação, chamados de estratégias e (c) os métodos específicos de coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 Abordagem de pesquisa

O método científico pode ser descrito como uma série de passos lógicos, ordenados e passíveis de repetição, com a intenção de demonstrar que os objetivos da pesquisa foram atingidos (WAZLAWICK, 2010), buscando gerar um conhecimento totalmente novo, efetuar a correção de conhecimento previamente existente, ou acrescentar conhecimento sobre algo já conhecido (SINGH, 2006).

O primeiro passo para definir o método que será empregado em uma pesquisa acadêmica é escolher um paradigma de pesquisa. Um paradigma é uma tentativa de problema, referindo-se a maneira que uma pesquisa será conduzida (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Há quatro linhas filosóficas sobre paradigmas: a) pós-positivista; b) construtivista; c) reivindicatória; d) pragmática.

O paradigma pós-positivista baseia-se em suposições hipotéticas asseguradas por uma série de garantias, ou seja, é objetivo e não se utiliza de relativismo (CRESWELL, 2014).

O paradigma construtivista defende o papel ativo do sujeito, suas interações sociais, contextos culturais e subjetividade; procurando encontrar o sentido que as pessoas dão ao mundo e nega uma verdade objetiva (CRESWELL, 2014).

O paradigma reivindicatório defende uma discussão com foco político-social através de debates, buscando mudanças na vida dos participantes.

O paradigma pragmático caracteriza-se pela resolução de problemas, pois seus precursores criticam a ideia de ciência pela ciência, e defendem que estudos científicos devem possuir alguma utilidade. O pesquisador que utiliza esta filosofia deve buscar não só “o que” pesquisar, mas “como” pesquisar.

Tendo em vista a proposta desta pesquisa, o paradigma que mais se adequa é o pragmático, uma vez que o presente estudo busca compreender melhor a percepção sobre o sentido do trabalho, correlacionando esta percepção às práticas organizacionais.

Escolhido o paradigma da pesquisa, o próximo passo é definir a estratégia de pesquisa. Para Creswell (2014) existem três tipos de estratégias de pesquisa:

- a) Estratégia Quantitativa: Quando os dados são reais, complexos, possíveis de quantificar, necessitando de um grande número de variáveis, expressos através de números, podendo ser submetidos à análise estatística.
- b) Estratégia Qualitativa: Explora a subjetividade dos dados encontrados, interpretando-a por meio da percepção do pesquisador para explicar o fenômeno estudado.
- c) Estratégia Mista: Nesta estratégia há uma combinação entre as tratativas quantitativas e qualitativas.

De acordo com os objetivos desta pesquisa, a estratégia quantitativa é a mais apropriada, tendo em vista que o objetivo é quantificar percepções do ambiente abundante (modelo de práticas organizacionais) e a percepção sobre o trabalho com sentido, para posteriormente verificar se há correlação entre as variáveis.

Existem dois métodos de realizar inferências lógicas que podem ser utilizados: o método dedutivo e o método indutivo (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A dedução gera conclusões verdadeiras quando todas as premissas são verdadeiras, para isto o pesquisador deve utilizar princípios universalmente reconhecidos como verdadeiros (teorias gerais), e a partir deles, explicar fenômenos encontrados na pesquisa (premissas menores) chegando assim a uma conclusão.

A indução, por sua vez, faz uma série de constatações (premissas menores), e a partir delas chega-se a uma verdade universal (teoria geral).

Para a presente pesquisa o método dedutivo é o indicado, pois pretende-se através de teorias gerais (Práticas da Empresa Abundante e ETS) explicar as premissas menores (percepção do trabalho dos colaboradores).

Definindo-se assim esta pesquisa como pragmática, quantitativa e dedutiva.

3.2 Objetivos de pesquisa

Para Gil (2006), a pesquisa quantitativa exploratória deve ser utilizada quando o tema estudado é pouco explorado ou novo, desenvolvendo hipóteses ou “*insights* e familiaridade com a área do assunto” de maneira que possam ser utilizadas posteriormente como base em pesquisas complementares (DIAS DE SÁ, 2018).

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas, focando apenas nos objetivos do problema pesquisado. As informações a serem buscadas devem ser traduzidas e interpretadas possibilitando gerar uma rede de explicações que podem ser usadas nos próximos estudos (PEROVANO, 2016). O autor cita ainda que a pesquisa exploratória é designada também como pesquisa ‘quase científica’ ou ‘não científica’ uma vez que permite uma elaboração flexível que viabiliza considerar vários aspectos dentro de um mesmo problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

O objetivo geral da presente pesquisa busca investigar como o ambiente abundante se relaciona com o sentido do trabalho, tema ainda pouco explorado no Brasil, como visto na seção 2.4.2 deste estudo; principalmente no âmbito das organizações de pequeno porte, possibilitando classificar o presente estudo quanto aos seus fins, como uma pesquisa exploratória, uma vez que, como objetivos mais específicos, busca:

- a) Identificar quais empresas são abundantes nas percepções dos colaboradores.
- b) Comparar a percepção de dirigentes e colaboradores sobre o ambiente ser abundante.
- c) Verificar o sentido do trabalho para os colaboradores destas empresas.
- d) Investigar se o ambiente abundante tem relação com a percepção sobre o sentido do trabalho.

3.3 População e amostra

Conforme mencionado no tópico 2.5, as micro e pequenas empresas têm grande representatividade na economia brasileira, uma vez que 29,5% do PIB nacional é derivado delas, contribuindo ainda com 16 milhões de empregos no formato CLT (meio de registro de funcionários).¹

Por tratar-se de uma população com um número muito elevado de pessoas, optou-se por segmentar a pesquisa definindo a cidade de Itararé/SP e os funcionários do setor do comércio.

De acordo com o censo de 2019, Itararé tem 50.778 habitantes² e conta com 1.312 MPEs, segmentadas por setor, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Número de MPE de Itararé por Segmento

Setor	Total de Empresa	%
Indústria	60	4%
Comércio	618	50%
Serviços	519	37%
Agropecuária	115	9%
Total	1.312	100%

Fonte: IBGE, 2019

Devido ao elevado número de MPEs, estabeleceu-se um critério básico para esta pesquisa, procurando atender a quantidade de amostras necessárias para a consistência do método estatístico: seleção de empresas do setor

¹ <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Municípios/Itarare.pdf>

² <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/itarare/panorama>

terciário, que tenham o número mínimo de dez funcionários. Estas amostras foram selecionadas conforme descrito por Vergara (2014), que define haver dois tipos de amostras em pesquisas sobre administração: (a) não probabilística, e (b) probabilística.

A amostra não probabilística é escolhida com base nos elementos que o pesquisador entende como importantes para a pesquisa, bem como pela conveniência, disponibilidade e acessibilidade dos entrevistados tentando minimizar os riscos para que a pesquisa possa de fato ser concluída.

A amostra probabilística é definida por procedimentos estatísticos, como por exemplo: “amostras aleatórias simples, estratificadas ou por conglomerados” (ROSSINI, 2017).

Desta forma, pelas características apresentadas, a amostra não probabilística é a que possui mais características que corroboram com a proposta deste projeto de pesquisa.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Para verificar sobre o ambiente abundante será utilizado o modelo de práticas da empresa abundante, criado por Ulrich e Ulrich (2011), previamente discutido.

Ulrich e Ulrich (2011) criaram um questionário composto por 21 questões, sendo 3 por dimensão; elas podem ser respondidas com notas entre 1 (baixo) e 5 (alto). O quadro 27 lista as questões e suas dimensões.

Esta escala teve sua validação no Brasil por meio de uma adaptação feita por Bianchi (2013) em sua tese de doutorado, que encontrou um Alpha de Cronbach de 0,939, sendo considerado, portanto, como substancial, indicando a validade da escala no Brasil.

Após identificar a percepção sobre o ambiente abundante, a outra ferramenta a ser utilizada para verificar o sentido do trabalho, ou a ausência dele, será a ETS, concebida por Morin e Dassa (2006), e anteriormente abordada neste trabalho.

Quadro 31- Questões e dimensões avaliadas pela escala da organização abundante

Dimensões da Empresa Abundante	Questões para organização abundante Até que ponto minha organização...
Identidade: Pelo que somos conhecidos?	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma identidade clara em torno daquilo que somos conhecidos, compartilhada por todos dentro e fora da organização? • Foca em pontos fortes individuais (ou capacidades da organização) que nos distinguem em nosso mercado? • Incentiva os empregados a usar seus pontos fortes no trabalho para fortalecer as pessoas?
Propósito e Direção: Para onde vamos?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica seu propósito social e direção organizacional com clareza e consistência? • Combina os objetivos pessoais dos empregados com o propósito da organização? • Ajuda os empregados a conquistar aquilo que os motiva?
Trabalho em Equipe: Quão bem andamos juntos?	<ul style="list-style-type: none"> • Reúne os membros da equipe para resolver problemas e tomar decisões? • Promover trabalho de equipe que leva a resultados criativos? • Permite que as pessoas formem relacionamentos positivos e resolvam conflitos?
Envolvimento e Trabalho Desafiador: Que desafios interessam aos empregados?	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva os funcionários a escolher projetos de trabalho que os desafiem? • Permite flexibilidade na maneira como fazem o trabalho? • Ajuda os funcionários a enxergar como seu trabalho tem um impacto positivo sobre as pessoas?
Conexões Eficazes: Como demonstramos um ambiente de trabalho positivo?	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta um trabalho positivo, e não cético? • Usa o tempo e o espaço para construir padrões de afirmação e conexão? • Proporciona recursos para ajudar as pessoas a cumprirem as demandas de seus trabalhos?
Resiliência: Como aprendemos e crescemos com as mudanças?	<ul style="list-style-type: none"> • Persevera em desenvolver pessoas e produtos? • Incentiva a aprendizagem com sucessos e retrocessos? • Recupera-se quando as coisas saem erradas?
Civilidade e Encantamento: Como trazemos encantamento para nossa organização?	<ul style="list-style-type: none"> • É um lugar agradável? • Incentiva os funcionários a se divertir com o trabalho? • Demonstra respeito e civilidade para todos.

Fonte ULRICH, D.; ULRICH, W. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas e que vencem**. Tradução: Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: ed Bookman. 2011.

A escolha da escala ETS deu-se por quatro fatores:

a) a escala foi concebida por Morin e Dassa (2006), sendo o refinamento de um instrumento com extensa carga teórica e aplicação prática sobre o sentido do trabalho (MORIN, 2001; MORIN, 2003), tendo sido utilizado em sua elaboração, resultados obtidos no estudo conduzido pelo grupo MOW (1972);

b) Esta escala já foi traduzida para o português e teve sua versão neste idioma validada (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011);

c) a versão traduzida da escala foi escrita com um português coloquial, facilitando assim o entendimento por colaboradores tanto em cargos mais altos quanto em cargos operacionais;

d) Além disso, sua aplicação pode ocorrer tanto em formato físico (papel), quanto em mídia digital (formulários *online*), podendo ser aplicada a um único participante, ou a um grupo de respondentes.

A ETS conta com um conjunto de 24 questões, agrupadas em seis dimensões (PIGNAULT; HOUSEMAMAND, 2021). O quadro 28 apresenta as dimensões e as questões referentes a cada uma delas.

Os itens de consistência para estas questões, ou Alphas de Cronbach, ficaram entre 0,73 a 0,92, considerando todas as dimensões, variando assim, entre satisfatório e excelente (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

Cada uma das questões pode ser respondida em uma escala de 1 (extremamente em desacordo) até 6 (extremamente em acordo).

A ETS pode ser utilizada sempre que o desejo seja de descobrir se o trabalho realizado por um grupo de colaboradores apresenta sentido, de acordo com a concepção deles (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

Além destes instrumentos, foram utilizados mais dois questionários: Um de informação sociodemográfica, contendo questões a respeito dos dados da empresa, como: ramo; tempo de atuação e quantidade de funcionários. E outro contendo perguntas a respeito dos dados dos colaboradores, como faixa etária; gênero; escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

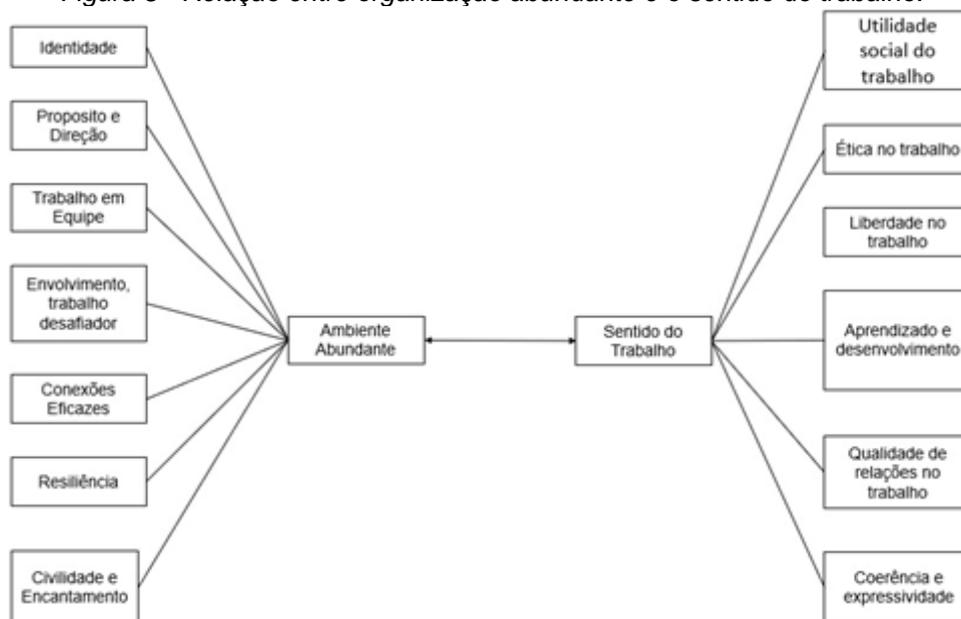
Quadro 32 - Dimensões e itens a serem analisados pela escala ETS

Dimensão	Itens a serem analisados
Utilidade social do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● Meu trabalho é útil para sociedade. ● Meu trabalho traz uma contribuição para a sociedade. ● Meu trabalho é útil aos outros. ● Meu trabalho é importante para os outros.
Ética no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça. ● Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade. ● Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana. ● Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.
Liberdade no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● Em meu trabalho tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meus julgamentos. ● Tenho autonomia em meu trabalho. ● Meu trabalho me permite tomar decisões. ● Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.
Aprendizagem e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Meu trabalho me permite aprender. ● Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe. ● Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências. ● Tenho prazer na realização do meu trabalho.
Qualidade das Relações no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ● Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas. ● Tenho boas relações com meus colegas de trabalho. ● Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu. ● Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.
Coerência e expressividade	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências. ● Meu trabalho me permite aprender. ● Meu trabalho permite que eu me faça ouvir. ● Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.

Fonte BENDASSOLI-BORGES ANDRADE. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas e que vencem.** Tradução: Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Ed Bookman. 2011.

A figura 05 demonstra, de maneira simplificada, a relação entre um ambiente abundante e o sentido do trabalho.

Figura 5 - Relação entre organização abundante e o sentido do trabalho.



Fonte: A autora

3.5 Procedimentos de coleta de dados

Esta subseção aborda os passos seguidos para coletar os dados e organizá-los a fim de analisá-los posteriormente.

A coleta de dados foi feita através da aplicação de questionários (descritos na seção 3.4) para colaboradores e dirigentes, selecionados de acordo com os parâmetros estabelecidos na seção 3.3.

Inicialmente, foi feito um contato formal (Apêndice A) aos dirigentes das organizações explicando os objetivos da presente pesquisa e solicitando a participação de seus colaboradores. Por dirigentes deve-se entender qualquer pessoa que detenha o poder de tomada de decisão na MPE, seja gestor, gerente, diretor ou proprietário.

Posteriormente, foi encaminhado um link para os gestores, contendo os questionários inclusos nos apêndices B e E, enquanto os colaboradores receberam outro link com os questionários inclusos nos apêndices C; D e E.

Estes links encaminhavam os gestores e colaboradores para os questionários na plataforma *Google Forms*.

3.6 Tratamento e Análise de Dados

No que concerne à análise dos dados serão utilizadas as métricas estabelecidas pelos autores das escalas descritas na seção 3.4.

A ferramenta utilizada para aferir as práticas de gestão de pessoas será a escala das organizações abundantes de Ulrich e Ulrich (2011). Nesta escala há 7 dimensões com 3 afirmativas para cada dimensão; os respondentes atribuem valores de 1 (baixo) a 5 (alto) de acordo com o seu grau de concordância com as afirmativas. Caso a organização alcance uma pontuação total entre 85 e 105 trata-se de ambiente abundante e por sua vez se obtiver uma pontuação entre 70 e 84 representa uma organização que está caminhando para tornar-se um ambiente abundante e pontuações abaixo de 70 significam que é impossível transformar a organização em um ambiente abundante sem mudanças drásticas (ULRICH; ULRICH, 2011).

As dimensões da escala de organização abundante são avaliadas individualmente utilizando a equação $Y = (q + (x/n - q))/q$, em que “q” é o número de itens por dimensão, “X” a soma total das respostas dadas pelos colaboradores e “n” a quantidade de respondentes em cada empresa. Desta forma, a pontuação final (Y) estará 1 (nota mínima) e 5 (nota máxima).

A escala ETS, de Bendassolli e Borges-Andrade (2015), possui 6 dimensões, cada dimensão tem 4 questões, podendo ser atribuídas respostas que variam de 1 (extremamente em desacordo), a 6 (extremamente em acordo). Após o respondente preencher todo o questionário, será feita a média fatorial das respostas e caso o valor obtido seja superior a 4,9 o entrevistado percebe sentido em seu trabalho. É interessante pontuar que a ETS não é um modelo de sentido do trabalho, mas única e exclusivamente, uma ferramenta para verificar se os participantes consideram se há sentido no trabalho desempenhado por eles, ou não, podendo ser utilizada alguma outra ferramenta para auxiliar no entendimento da situação (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

Os questionários da Organização Abundante; Escala de Trabalho com Sentido, foram analisados conforme os seus autores sugerem, juntamente realizou-se uma análise através de estatística descritiva para cada questionário. Sequencialmente, foi realizada uma análise para verificar a relação entre as variáveis de percepção de sentido do trabalho e ambiente abundante através do coeficiente de correlação de Pearson. Especificamente foi utilizado o teste t para avaliar a significância da correlação observada.

A correlação é definida por Garson (2006) como “uma medida de associação bivariada (força) do grau de relacionamento entre duas variáveis” O coeficiente de Pearson varia entre -1 e 1. O sinal indica se a relação é diretamente proporcional, ou inversamente, e o valor mostra a força da relação entre as variáveis. Quando o resultado do coeficiente é 1 ou -1, há uma correlação direta entre as variáveis, mas se a relação for zero não há relação alguma entre as variáveis (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009).

No entanto, estes valores extremos (0 ou 1), são difíceis de ocorrerem em pesquisas reais, sendo assim Cohen (2013) traz uma interpretação para valores intermediários, segundo ele: 0,10 e 0,29 pode ser considerado uma correlação pequena; escores entre 0,30 e 0,49 são apontados como uma correlação média; e valores entre 0,5 e 1 como uma grande correlação. Dancey e Reidy (2005) trazem uma interpretação de valores um pouco diferente, eles consideram: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,60$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte).

3.7 Confiabilidade, validade e limitações

Para um experimento científico ser válido, indubitavelmente, deve ser passível de repetição e confirmação dos resultados obtidos (COLLIS; HUSSEY, 2005), característica esta chamada de confiabilidade.

A confiabilidade de uma pesquisa é mais evidente em abordagens quantitativas, uma vez que a replicabilidade de resultados é algo mais complexo. (CRESWELL, 2007). Esta pesquisa tem sua confiabilidade assegurada devido aos procedimentos de coleta previamente definidos, que irão utilizar questionários já validados.

As limitações das pesquisas científicas são seus pontos fracos a serem considerados (CRESWELL, 2007). Segundo Creswell (2007), a amostra por conveniência leva em conta apenas o que seria de fácil acesso para a pesquisa e limita a capacidade de generalização dos resultados obtidos por desconsiderar qualquer métrica para realizar uma amostragem abrangente. Outro fator limitante da pesquisa é a cidade de Itararé - SP, município de pequeno porte aliado ao impacto cultural e financeiro, bem como ao setor terciário. Além disto,

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A partir dos procedimentos descritos no Capítulo 3, serão apresentados os dados, resultados e análises da pesquisa.

4.1 Perfil da Amostra de Estudo

A amostra de estudo desta pesquisa é composta de oito gestores e cento e vinte e quatro colaboradores, de oito empresas de pequeno porte da cidade de Itararé - São Paulo. O perfil dos gestores é composto por quatro gestores do gênero masculino e quatro do gênero feminino. Possuem em sua maioria ensino superior completo, e tem faixa etária acima dos 50 anos. A Tabela 2 sumariza o ramo de atividade de cada empresa, o número de colaboradores e a porcentagem que eles representam na amostra. As empresas foram rotuladas de A a H, visando manter a confidencialidade dos dados.

Tabela 2 - Número de Colaboradores por Empresa participantes

Empresa	Ramo de atividade	Número de colaboradores	Porcentagem Total
A	Loja de conveniência / Padaria	12	9,68%
B	Papelaria, decoração, presentes e brinquedos	29	23,38%
C	Salão de beleza e estética	15	12,10%
D	Comércio de doces, embalagem e artigos para festas.	17	13,72%
E	Comércio de materiais para construção	13	10,48%
F	Comércio de artigos esportivos para ciclistas e manutenção de bicicletas	18	14,527%
G	Comércio Varejista	11	8,87%
H	Atividades de contabilidade	9	7,25%
Total		124	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 3, apresenta-se o perfil de gênero da amostra, pode-se perceber uma maior quantidade de colaboradores do sexo masculino.

Tabela 3 - Distribuição de gênero dos colaboradores

Opções de Resposta	Valor Absoluto	Porcentagem
Feminino	40	32,25%
Masculino	84	67,75%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 4 apresenta a faixa etária, a maior parte dos colaboradores é composta de colaboradores com idade até 25 anos.

Tabela 4 - Faixa etária dos colaboradores

Opções de Resposta	Valor Absoluto	Porcentagem
Até 25 anos	40	32,26%
De 26 a 30 anos	32	25,80%
De 31 a 35 anos	18	14,52%
De 36 a 40 anos	16	12,90%
De 41 a 45 anos	10	8,06%
De 46 a 50 anos	8	6,46%
Acima dos 50 Anos de Idade	0	0,00%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 5 mostra o grau de instrução dos colaboradores, cuja grande maioria tem o ensino médio completo. Este dado pode estar relacionado com a realidade geopolítica da cidade de Itararé, que se encontra no interior do Estado de São Paulo, com pouco acesso a cursos superiores. Outro fator que pode estar relacionado ao baixo grau de escolaridade dos colaboradores, deve-se aos cargos ocupados por eles, que em sua maioria são operacionais. Apesar disto, existe um elevado número de participantes com curso superior completo, inclusive há um colaborador com pós graduação completa, a maioria destes colaboradores trabalham na empresa H, a qual atua no ramo de contabilidade. O grau de instrução com menor percentual é o de pós-graduação completa. A

Tabela 6, apresenta o tempo em que os colaboradores trabalham nas respectivas empresas.

Tabela 5 - Grau de instrução dos colaboradores

Opções de Resposta	Valor Absoluto	Porcentagem
Ensino Fundamental Incompleto	5	4,03%
Ensino Fundamental Completo	12	9,68%
Ensino Médio Incompleto	4	3,23%
Ensino Médio Completo	86	69,35%
Ensino Superior Incompleto	7	5,64%
Ensino Superior Completo	9	7,27%
Pós-Graduação Incompleto	0	0,00%
Pós Graduação Completo	1	0,08%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 6 representa o tempo de empresa de cada colaborador, mostrando que a maior parte desta amostra estão a pouco tempo na empresa.

Tabela 6 - Tempo de empresa dos colaboradores

Opções de Resposta	Valor Absoluto	Porcentagem
Até 2 anos	56	45,16%
Entre 2 a 3 anos	8	6,45%
Entre 3 a 5 anos	10	8,06%
Entre 5 a 10 anos	21	16,95%
Entre 10 a 15 anos	12	9,68%
Mais de 15 anos	17	13,70%
Total	124	100%

Fonte: Elaborado pela autora

O último censo realizado pelo IBGE em 2019, demonstra que a cidade de Itararé - SP tem a maioria de sua população, 39,47%, com idade até 25 anos, enquanto o gênero é praticamente igual, sendo 49,05% masculino e 50,94% feminino. Ao realizar uma comparação entre os dados do último censo e os dados da amostra desta pesquisa é possível perceber que os mesmos estão alinhados com a realidade da cidade, exceto em relação ao gênero, uma vez que

a amostra desta pesquisa é composta pela maioria do sexo masculino, conforme mencionado anteriormente.

4.2 Avaliação da Organização Abundante

Nas próximas subseções, foram examinadas as respostas obtidas por meio do questionário D referentes à organização abundante. A análise da abundância foi feita tanto em sua totalidade quanto por dimensão, mostrando primeiramente a percepção de abundância do ambiente para os colaboradores e, posteriormente, para os gestores.

A Tabela 7 apresenta as avaliações obtidas pelo questionário do Anexo D, representando a percepção dos colaboradores sobre a abundância de seu ambiente de trabalho. Já a Tabela 8 sumariza as avaliações dos gestores também colhidas por meio do Anexo D. A segunda coluna das Tabelas 7 e 8 (“Pontuação”) mostra a pontuação total da organização, calculada conforme especificado na subseção 3.6 deste estudo. Já as demais colunas referem-se às dimensões avaliadas em que se realizou uma transformação da escala original (conforme descrito na subseção 3.6), variando as notas entre 1 (mínimo) e 5 (máximo), o que demonstra a concordância ou não do avaliador em relação à dimensão.

Tabela 7 - Avaliação da Organização Abundante na visão dos colaboradores, geral e por dimensão

Organização	Pontuação	Dimensão Identidade	Dimensão Propósito e Direção	Dimensão Trabalho em Equipe	Dimensão Envolvimento	Dimensão Conexões Eficazes	Dimensão Resiliência	Dimensão Civilidade
A	94	4,53	4,33	4,53	4,42	4,58	4,56	4,53
B	94	4,70	4,74	4,51	4,67	4,77	4,69	4,60
C	93	4,53	4,49	4,18	4,51	4,60	4,44	4,53
D	90	4,41	4,35	4,28	4,35	4,26	4,41	4,22
E	86	4,19	4,14	4,28	3,89	4,14	3,92	4,22
F	74	3,43	3,43	3,54	3,56	3,61	3,54	3,70
G	84	4,05	4,08	3,64	4,00	4,10	4,03	4,31
H	90	4,33	4,25	4,29	4,29	4,29	4,33	4,33

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 8 - Avaliação da Organização Abundante na visão dos gestores, geral e por dimensão

Organização	Pontuação	Dimensão Identidade	Dimensão Propósito e Direção	Dimensão Trabalho em Equipe	Dimensão Envolvimento	Dimensão Conexões Eficazes	Dimensão Resiliência	Dimensão Civilidade
A	95	4,33	5,00	4,00	4,66	4,33	4,66	4,66
B	84	3,33	4,00	4,00	3,66	4,33	4,33	4,33
C	83	4,00	4,00	3,66	4,00	4,00	4,00	4,00
D	69	3,66	3,66	3,00	3,66	2,33	3,00	3,66
E	99	4,33	4,66	4,00	4,33	5,00	5,00	4,00
F	103	5,00	5,00	4,66	5,00	5,00	5,00	4,66
G	85	4,33	3,66	4,00	3,33	4,33	4,00	4,66
H	83	3,33	4,66	2,66	4,66	4,33	4,33	3,66

Fonte: Elaborado pela autora

Visão da abundância colaboradores versus gestor

Esta subseção se destina à análise da percepção de abundância no ambiente de trabalho, comparando-se similaridades e discrepâncias entre a percepção de gestores e colaboradores.

As segundas colunas (“Pontuação”) das Tabelas 7 e 8 evidenciam a discrepância das percepções entre os colaboradores e o gestor de cada organização. Em seis das oito empresas analisadas, os colaboradores perceberam mais abundância no ambiente do que o gestor. Em apenas uma organização (F), o gestor percebeu mais abundância de ambiente do que os colaboradores.

A empresa A foi categorizada como um ambiente abundante tanto pelo gestor quanto por seus colaboradores, obtendo valor 95 na percepção do gestor e 94 na dos demais colaboradores. As dimensões identidade, trabalho em equipe e conexões eficazes foram melhores avaliadas pelos colaboradores do que pelo seu gestor. Já dimensões como propósito e envolvimento tiveram nota mais alta na avaliação do gestor, demonstrando um ponto a ser explorado por ele para que os colaboradores possam cada vez mais se identificar com a empresa e promover seu crescimento.

Os colaboradores da organização B consideraram-na um ambiente abundante obtendo pontuação total de 94; enquanto seu gestor a considerou uma organização a caminho de ser abundante (pontuação de 84). Todas as dimensões foram melhores avaliadas por seus colaboradores, mostrando uma diferença considerável entre eles e o gestor.

A organização C apresenta o mesmo perfil relacionado à abundância que a organização B, com todas as dimensões com notas mais altas na avaliação dos colaboradores do que pelo gestor. Até a diferença de pontuação para a percepção de abundância entre colaboradores e gestor (10 pontos) é a mesma da organização B.

Já a organização D demonstrou grande diferença de percepção sobre sua abundância entre colaboradores e gestor, com 90 pontos para os colaboradores e 69 para o gestor. Ulrich e Ulrich (2011) defendem que a pontuação abaixo de 70 representa uma organização quase impossível de ser transformada em um ambiente abundante, sendo necessário mudanças drásticas. Vale salientar que os colaboradores perceberam mais abundância em seu ambiente de trabalho do que o seu gestor. Talvez isto seja explicado pelo nível de exigência do gestor, que gostaria que sua organização atingisse outros parâmetros diferentes dos conquistados atualmente, contudo essa informação não pôde ser comprovada pela pesquisa. Vale salientar um ponto importante para ser avaliado: ao buscarem entender quais dimensões são valorizadas pelos colaboradores, os gestores podem trabalhar nelas para que os colaboradores sejam cada vez mais estimulados, contribuindo com o crescimento da empresa.

A organização E foi identificada como um ambiente abundante por seu gestor, obtendo pontuação de 99, e também por seus colaboradores, mas com uma pontuação de 86, ou seja, uma diferença de 13 pontos. As dimensões identidade, propósito e direção, envolvimento, conexões eficazes, resiliência, civilidade e encantamento foram mais bem avaliadas pelo gestor do que pelos colaboradores, sendo importante trabalhar esses pontos para que os colaboradores possam se sentir cada vez mais envolvidos, melhorando a pontuação e, conseqüentemente tornando o ambiente mais abundante.

Os colaboradores da organização F perceberam-na como um ambiente a caminho de se tornar abundante, com uma avaliação de 74 pontos na escala. Porém o gestor identificou o seu ambiente organizacional como abundante, atribuindo a ele uma avaliação quase perfeita com 103 pontos. Essa organização obteve a maior diferença de percepção entre gestores e colaboradores. Tal visão muito discrepante pode ocasionalmente ser explicada pela distância do gestor em desconhecer sua organização ou seus funcionários. Todavia, esse parecer em relação à distância do gestor para com seus colaboradores não pode ser comprovado pela pesquisa. Vale salientar que esse é um ponto importante para ser avaliado: ao buscarem entender quais dimensões são valorizadas pelos colaboradores, os gestores podem trabalhar nelas para que os colaboradores possam ser cada vez mais estimulados, contribuindo com o crescimento da empresa. As dimensões que os colaboradores perceberam como menos abundantes, e que o gestor deve focar esforços para mudar, são: identidade, propósito, trabalho em equipe e resiliência.

A empresa G, por sua vez, obteve 84 pontos dos colaboradores e 85 dos gestores e encontra-se muito próxima de se tornar abundante. Para tanto, deve concentrar-se nas dimensões envolvimento e trabalho em equipe, que obtiveram as menores notas entre todas as dimensões avaliadas para gestor e colaboradores, respectivamente, a fim de possibilitar mais engajamento em seus colaboradores e conseguir transformar a organização em uma empresa abundante.

A organização H também apresenta uma peculiaridade, visto que foi considerada um ambiente abundante por seus colaboradores (90), mas não por seu gestor (83). As dimensões mais bem avaliadas pelos colaboradores são: identidade, trabalho em equipe e civilidade. A civilidade representa o quanto os colaboradores podem se expressar em seu ambiente de trabalho, mantendo o respeito por todos. O fato de essa dimensão ter recebido uma avaliação inferior por parte do gestor, aliada à dimensão trabalho em equipe (que apresentou as mesmas características), denota que ele não percebe os laços entre sua equipe da maneira como realmente acontecem.

Em uma análise geral, será considerado nesta pesquisa que as empresas abundantes são aquelas cuja avaliação dos gestores e dos colaboradores são similares, sem grandes discrepâncias. Nesse sentido, é possível afirmar que são abundantes apenas as empresas A e E; enquanto as empresas B, C, G e H são consideradas a caminho da abundância (embora suas pontuações estejam muito próximas de conseguir ser um ambiente abundante). As empresas D e F, por sua vez, têm a visão entre gestor e colaborador extremamente discrepantes. Essa grande diferença é muito prejudicial à organização pois demonstra um ambiente com inúmeros problemas em relação à sua comunicação interna, identidade, conexões eficazes, trabalho em equipe e as demais dimensões citadas.

As subseções seguintes analisam cada dimensão e como elas são percebidas pelos colaboradores e gestores participantes desta pesquisa.

Avaliação da dimensão identidade

A primeira dimensão, identidade, avaliada pelos colaboradores nas questões 3, 5 e 18 do Anexo D, obteve notas superiores a 4,00 em sete das oito empresas participantes – com exceção da empresa F, com nota 3,43. Isso significa que os colaboradores das empresas A, B, C, D, G e H valorizam conhecer os pontos fortes e as capacidades da organização, bem como as definições de suas atividades, buscando fundir suas habilidades pessoais aos princípios da organização (ULRICH; ULRICH, 2011).

Contudo a visão dos gestores para esta dimensão é um pouco diversa, com suas notas variando de 3,33 a 5,00. Destacam-se as empresas B, D e H, cujas avaliações dos gestores tiveram notas abaixo das dadas pelos colaboradores.

A empresa F, especialmente, deve ser observada, uma vez que teve a nota máxima na visão do gestor, o que difere das observações dos colaboradores (que atribuíram nota 3,43 a ela), demonstrando distorção de percepção por parte do gestor.

Avaliação da dimensão propósito e direção

A segunda dimensão, propósito e direção, foi avaliada nas questões 10, 15 e 20 do Anexo D. Na visão dos colaboradores, esta dimensão teve notas

acima de 4,00 para todas as empresas, com exceção da empresa F, cuja nota ficou em 3,43. Nesse caso, pode-se observar que os colaboradores apreciam ações por parte de empresa que deixem cada vez mais claro seus objetivos, por exemplo, evidenciando aonde ela quer chegar e a razão para tal (ULRICH; ULRICH, 2011).

Na visão dos gestores, esta dimensão teve notas bastante parecidas com a dos colaboradores. No entanto, a empresa F teve nota máxima na avaliação do gestor – gerando uma diferença de 1,57 em relação à nota definida pelos colaboradores da empresa E.

Avaliação da dimensão trabalho em equipe

A terceira dimensão, trabalho em equipe, avaliada nas questões 1, 4 e 6 do Anexo D, obteve notas acima de 4,18 na visão dos colaboradores (contudo chama atenção que duas empresas, F e G, ficaram com notas 3,54 e 3,64, respectivamente), demonstrando a importância dada pelos colaboradores e gestor sobre o bom relacionamento no ambiente de trabalho, tanto entre os próprios colaboradores quanto entre colaboradores e gestor, exprimindo sua satisfação pela possibilidade de ter relacionamentos profundos com seus colegas de trabalho (ULRICH; ULRICH, 2011).

Para os gestores, esta dimensão foi a que teve mais variações. Na maioria dos casos, as notas ficaram acima das concedidas pelos colaboradores. Com exceção da empresa H, com uma nota de 2,66, tendo uma diferença considerável em relação à nota estabelecida pelos colaboradores, que ficou em 4,29.

Avaliação da dimensão envolvimento e trabalho desafiador

A quarta dimensão, denominada envolvimento, foi analisada com base nas respostas para as perguntas 7, 11 e 16 do Anexo D.

Para os colaboradores, as empresas A, B, C, D, G e H tiveram notas acima de 4,00, (excluindo-se apenas as empresas E e F, com 3,89 e 3,56, respectivamente), expressando a relevância de um ambiente de trabalho

positivo, buscando entender qual o impacto do seu trabalho na sociedade (ULRICH; ULRICH, 2011).

Pelo ponto de vista dos gestores, esta dimensão também foi avaliada abaixo das notas estabelecidas pelos colaboradores, com exceção da empresa F, que novamente teve a nota do gestor 1,44 acima da dos colaboradores.

Avaliação da dimensão conexões eficazes

As questões 9, 13 e 21 do Anexo D avaliaram a quinta dimensão: conexões eficazes. Ela recebeu altos índices na avaliação dos colaboradores, com notas acima de 4,10, (com exceção da empresa F, cuja nota foi de 3,61), demonstrando a importância dada para condições de trabalho personalizadas, ou seja, a presença de condições de trabalho que proporcionem recursos para ajudá-los a cumprir as demandas de seus trabalhos, a fim de que possam contribuir com os resultados e objetivos estabelecidos pela organização. Tais recursos devem ser disponibilizados pelos gestores das empresas, tornando o ambiente cada vez mais abundante (ULRICH; ULRICH, 2011).

Nesta dimensão, a opinião dos gestores foi bastante parecida com a dos colaboradores, havendo uma diferença para mais nas notas dos gestores das empresas E e F. A empresa D, contudo, teve a nota do gestor 1,93 abaixo da estabelecida pelos colaboradores.

Avaliação da dimensão resiliência

A sexta dimensão, resiliência, foi avaliada por meio das respostas para as questões 8, 12 e 17 do Anexo D. Em relação aos colaboradores, a dimensão teve suas notas variando de 4,03 a 4,69 (com exceção das empresas E e F, que obtiveram as notas de 3,92 e 3,54, respectivamente) demonstrando o apreço que os colaboradores têm por ações tomadas pelo gestor que os ajudem a crescer, aprender a ser resilientes e trazer novas soluções aos problemas (ULRICH; ULRICH, 2011).

Na visão dos gestores, esta dimensão teve notas parecidas com as dos colaboradores, enfatizando pontos de vista semelhantes. As empresas E e F,

porém, obtiveram nota máxima na visão dos gestores, enquanto a empresa D ficou 1,41 ponto a menos quando comparada com a nota dos colaboradores.

Avaliação da dimensão civilidade e encantamento

Por último, a sétima dimensão, civilidade e encantamento foi avaliada por meio das respostas para as questões 2, 14 e 19 do Anexo D, obteve pontuação entre 4,22 e 4,60 atribuídas pelos colaboradores (exceto para a empresa F, cuja nota ficou em 3,70) notabilizando o valor que os colaboradores dão para a possibilidade de exprimir suas ideias e criatividade. Nesse sentido, é importante que as empresas, objeto de estudo desta pesquisa, busquem promover valores como diversidade, humor, compaixão e encantamento, buscando a aderência a eles por parte de seus colaboradores (ULRICH; ULRICH, 2011).

Para os gestores das empresas H e D, a visão sobre a dimensão civilidade e encantamento foi um pouco diferente, uma vez que suas notas variaram para menos quando comparadas às notas de seus colaboradores. A empresa E obteve outra distorção, com uma nota mais alta por parte do gestor do que pelos seus funcionários. As demais empresas variaram pouco, demonstrando perspectivas similares entre gestores e colaboradores.

Analisando todas as dimensões, percebe-se que tanto as empresas abundantes quanto as empresas a caminho da abundância têm pontuações parecidas na maioria das dimensões. Também é possível identificar que as empresas D e F têm grandes discrepâncias na avaliação das dimensões, demonstrando a importância do alinhamento entre gestores e colaboradores. As dimensões melhores avaliadas, tanto por gestores quanto por colaboradores, em todas as empresas são: conexões eficazes, propósito e direção, civilidade e resiliência, enquanto as dimensões que tiveram maiores diferenças de avaliação foram: envolvimento, identidade e trabalho em equipe.

4.3 Avaliação da Escala do Trabalho com Sentido

Nas subseções a seguir foram analisadas as respostas obtidas através do questionário (Anexo E), referente ao sentido do trabalho. A análise do sentido do trabalho para os colaboradores que participaram deste estudo foi feita tanto

em sua totalidade quanto por dimensão, utilizando o método descrito na subseção 3.4.

A Tabela 9 apresenta as avaliações obtidas no questionário (Anexo E). A segunda coluna (“Média Total”) mostra a pontuação total da percepção dos colaboradores de cada organização em relação ao sentido do trabalho. As demais colunas referem-se às dimensões da ETS.

Tabela 9 - Percepção do sentido do trabalho para os colaboradores segundo a ETS

Organização	Média Total	Utilidade Social	Ética	Liberdade	Aprendizado e desenvolvimento	Qualidade	Coerência e expressividade
A	5,27	5,57	5,36	5,00	5,41	5	5,30
B	5,34	5,38	5,43	5,32	5,44	5,23	5,26
C	5,63	5,72	5,57	5,58	5,63	5,58	5,67
D	5,34	5,44	5,25	5,13	5,44	5,31	5,47
E	4,74	4,85	4,88	4,35	4,77	4,77	4,83
F	4,99	5,25	4,89	4,75	5,01	5,17	4,85
G	5,05	4,96	5,25	4,75	5,17	5,02	5,12
H	5,34	5,38	5,38	5	5,41	5,53	5,34

Fonte: Elaborado pela autora

Avaliação Geral do Sentido Trabalho

Esta subseção tem por objetivo a análise do sentido do trabalho que os colaboradores das empresas participantes deste estudo possuem, quantificada na Tabela 9. A maneira utilizada para avaliar se há percepção clara e positiva sobre o trabalho, em sua totalidade, é a mesma usada nas demais dimensões.

A avaliação dos colaboradores das empresas A, B, C, D, G e H obtiveram médias totais superiores ao padrão mínimo de 4,9, conforme estipulado pelos autores Bendassolli e Borges-Andrade (2015), sendo que destas, apenas as empresas E e F tiveram notas inferiores a 5. Os colaboradores da empresa E foram os únicos a atribuir média abaixo do padrão mínimo (4,9), chamando a atenção para esta empresa e em como seus colaboradores têm dificuldades para perceber sentido positivo em seus trabalhos.

Os colaboradores da empresa A têm uma percepção clara e positiva do sentido do trabalho (5,27), tendo todas as dimensões avaliadas acima do critério mínimo (4,9).

Os colaboradores das empresas B, possuem a mesma percepção do sentido do trabalho (5,34) que os colaboradores das empresas D e H. Nesta empresa as dimensões tiveram notas muito próximas, mostrando uma homogeneidade da percepção do sentido do trabalho, o que figura um bom resultado, uma vez que todas as dimensões foram bem avaliadas pelos colaboradores desta empresa.

As colaboradoras da empresa C possuem a maior percepção do sentido do trabalho (5,63) comparado aos demais participantes deste estudo. A dimensão que recebeu a menor avaliação foi ética (5,57) seguida por liberdade (5,58); qualidade das relações (5,58); desenvolvimento e aperfeiçoamento (5,63); coerência e expressividade (5,67). Todas estas dimensões tiveram uma avaliação muito próxima, demonstrando clareza e percepção delas. O quadro de colaboradores desta empresa é formado majoritariamente por mulheres (93,3%) com a maioria delas tendo entre 36 a 40 anos (26,7%). Essa faixa etária indica colaboradoras que já incorporaram a profissão à sua identidade. Além disso, profissionais do segmento de beleza necessitam de constante adaptação para acompanhar as tendências do mercado, o que corrobora com a boa percepção da dimensão “Aprendizado e desenvolvimento”. A dimensão melhor avaliada foi utilidade social (5,72) indicando que as colaboradoras enxergam um propósito em suas tarefas laborais e como elas auxiliam na sociedade.

Os colaboradores da empresa D tem uma percepção clara e positiva do sentido do trabalho (5,34), todas as dimensões receberam avaliações superiores ao padrão mínimo (4,9). A dimensão que tem a menor percepção por parte dos colaboradores é a liberdade (5,13). As dimensões ética (5,25) e qualidade das relações (5,31) tem uma avaliação similar, evidenciando-se a justiça e união dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. As dimensões utilidade social, aprendizado e desenvolvimento obtiveram a mesma avaliação (5,44), indicando que os colaboradores têm noção da importância de suas tarefas e percebem os investimentos da empresa para sua capacitação. A dimensão coerência e

expressividade (5,47) tiveram uma avaliação muito próxima das duas anteriores, reforçando a análise de que os colaboradores desta empresa têm uma percepção clara de suas funções.

Dentre todas as empresas participantes, os colaboradores da empresa E foram os únicos a atribuir média abaixo do padrão mínimo (4,9), chamando atenção para a dificuldade que os colaboradores têm em perceber sentido positivo em seus trabalhos. Nesta empresa, a dimensão liberdade foi a que recebeu a menor avaliação (4,35). As dimensões aprendizado e desenvolvimento e qualidade das relações foram avaliadas com o mesmo valor (4,77), o que demonstra um ambiente de trabalho desgastado, no qual os colaboradores não sentem haver bom relacionamento entre eles, nem mesmo oportunidades para desenvolver-se profissionalmente. A dimensão coerência e expressividade obteve avaliação pouco superior às primeiras analisadas (4,83). As duas dimensões que receberam a melhor avaliação foram utilidade social (4,85) e ética (4,88), sendo interessante destacar que ambas estão relacionadas aos valores pessoais dos colaboradores e não ao ambiente em que trabalham. O perfil de colaboradores da empresa E, são em sua maioria (76,9%) do sexo masculino, com até 25 anos de idade e grau de escolaridade com ensino médio completo e atuam no segmento de comércio de materiais para construção. Por serem jovens, o perfil pode ter correlação com a percepção negativa que os colaboradores possuem em relação ao sentido do trabalho, uma vez que são profissionais que iniciaram suas carreiras há pouco tempo e por isso têm amplas chances de mudarem seu ramo de atuação, embora esta suposição não possa ser confirmada por esta pesquisa.

Os colaboradores da empresa F, por sua vez, têm uma percepção clara e positiva do sentido de seu trabalho (4,99). A dimensão que teve a menor avaliação foi liberdade (4,75). As dimensões coerência e expressividade (4,85) e ética (4,89) obtiveram uma avaliação próxima, mas não atingiram o padrão mínimo de avaliação e demonstram a falta de alinhamento entre os objetivos pessoais e a função exercida no trabalho atual, bem como o entendimento que os colaboradores têm sobre como suas ações influenciam na justiça de seu ambiente de trabalho. As dimensões aprendizado e desenvolvimento (5,01) e qualidade das relações (5,17) tiveram avaliações positivas, evidenciando um

ambiente de trabalho agradável e acolhedor que proporciona a capacitação e desenvolvimento profissional de seus colaboradores, com equipes que possuem um bom relacionamento. A dimensão utilidade social foi a mais bem avaliada pelos colaboradores desta empresa (5,25) demonstrando a nitidez da percepção do propósito de suas tarefas.

Os colaboradores da empresa G têm uma percepção satisfatória do sentido do trabalho (5,05). A dimensão que teve a avaliação mais baixa foi a liberdade (4,75). Os colaboradores desta empresa têm uma percepção mais baixa de seu propósito, seja individualmente (apresentado pela dimensão utilidade social – 4,96) quanto na equipe (apresentado pela avaliação da dimensão qualidade das relações – 5,02). Destaca-se ainda que o ambiente desta organização é amplamente percebido por seus colaboradores sendo considerado rico em oportunidades e justo, o que é possível afirmar pelas avaliações das dimensões coerência e expressividade (5,12) aprendizado e desenvolvimento (5,12); e ética (5,25).

Os colaboradores da empresa H tem uma percepção clara e positiva do sentido de seu trabalho (5,34). Todas as dimensões receberam avaliações superiores ao padrão mínimo. Como na maioria das empresas que participaram deste estudo, os colaboradores atribuíram a menor avaliação para a dimensão liberdade (5). As dimensões coerência e expressividade (5,34); utilidade social (5,38); ética (5,38); aprendizado e desenvolvimento (5,41) tiveram avaliações muito próximas, evidenciando-se uma homogeneidade de percepções positivas por parte dos colaboradores. Vale salientar que a dimensão qualidade das relações foi a mais bem avaliada (5,53) demonstrando os fortes laços desta equipe.

Ao analisar as dimensões, percebe-se que apenas os colaboradores da empresa F não têm uma percepção positiva do trabalho. As demais empresas têm alguns pontos a melhorar e em sua maioria é a liberdade delegada aos colaboradores para resolver situações cotidianas.

Avaliação da dimensão utilidade social

A primeira dimensão, utilidade social, foi avaliada pelos colaboradores nas questões 2, 4, 14 e 23 do Apêndice E. Observa-se, pela Tabela 9, que os colaboradores das empresas A, B, C, D, F, G, e H, têm percepções claras em relação ao impacto positivo que as suas atividades laborais exercem na sociedade contribuindo para um mundo melhor. Mesmo os colaboradores da organização E, que tiveram nota 4,85 ficaram próximos ao padrão mínimo (4,9) estabelecido pelos autores Bendassolli e Borges-Andrade (2015). A percepção da utilidade social é um fator importantíssimo para que o colaborador encontre sentido positivo em seu trabalho. Segundo Rodrigues (2017), quanto maior for a utilidade social da função, mais positiva será a percepção do sentido do trabalho.

Avaliação da dimensão ética

A segunda dimensão, ética, foi avaliada pelos colaboradores nas questões 1, 9, 10 e 11 do Apêndice E. Os colaboradores das empresas A, B, C, D, F, G e H possuem percepções positivas desta dimensão, tendo assim uma clareza de como suas ações geram justiça e equidade no ambiente de trabalho. Os colaboradores da empresa E obtiveram nota de 4,88, ou seja, embora seu ponto de vista em relação a esta dimensão seja bastante próximo do padrão mínimo (4,9) ainda não foi possível atingi-lo. A percepção clara e positiva da ética pelos colaboradores é um ponto importante, pois é fator de destaque e de competitividade nas MPEs, uma vez que a atuação de maneira ética constrói uma imagem que transmite maior confiança para os seus consumidores (LOURENÇO, 2015).

Avaliação da dimensão liberdade

A terceira dimensão, liberdade, foi avaliada pelos colaboradores nas questões 6, 19, 22 e 24 do Apêndice E. Esta foi a dimensão com a pior avaliação para os colaboradores das empresas A, B, C, D e H, podendo dizer que avaliam de maneira satisfatória a liberdade que possuem em seus ambientes de trabalho.

Os colaboradores das empresas E, F e G, não possuem uma avaliação satisfatória de liberdade, ficando abaixo do padrão mínimo de 4,9. Tal situação evidencia que a maioria dos colaboradores participantes desta pesquisa não percebem autonomia para a tomada de decisão em seu ambiente de serviço.

Neste caso, entende-se que estas empresas mantêm um modelo de gestão centralizado na figura do gestor, o que é uma das características das MPEs (VAN LOYE, 1991).

Avaliação da dimensão aprendizado e desenvolvimento

A quarta dimensão, aprendizado e desenvolvimento, foi avaliada com as questões 8, 12, 14 e 21 do Apêndice E. Os colaboradores das empresas A, B, C, D, F, G e H, percebem a existência de possibilidades para que aprendam e desenvolvam-se profissionalmente, o que pode ser considerado um ponto de destaque, pois segundo Reis (2003), colaboradores de MPEs tendem a ter resistência para realizar treinamentos. Apenas os colaboradores da empresa E não percebem estas oportunidades em seu ambiente de trabalho, uma vez que sua nota para esta dimensão foi de 4,77, abaixo do padrão de 4,9.

Avaliação da dimensão qualidade das relações

A quinta dimensão, qualidade das relações, foi avaliada com as questões 3, 5, 7 e 20 do Apêndice E. Os colaboradores das empresas A, B, C, D, F, G e H têm uma percepção clara de amizade no trabalho, companheirismo e auxílio oferecido por seus colegas. Mais uma vez, os colaboradores da empresa E avaliaram esta dimensão abaixo do valor 4,9.

Avaliação da dimensão coerência e expressividade

A sexta dimensão, coerência e expressividade, foi avaliada com as questões 1, 13, 16 e 18 do Apêndice E. Nesta dimensão, que avalia a harmonia entre a relação dos objetivos de carreira do colaborador e a tarefa que ele realiza dentro da organização, os colaboradores das empresas A, B, C, D, e G percebem a presença de harmonia entre as tarefas realizadas e os objetivos profissionais (carreira) em seu ambiente de trabalho. Apenas os colaboradores das empresas E e F não a percebem.

4.4 Correlação entre a Abundância do Ambiente de Trabalho e o Sentido do Trabalho

Considerando as pontuações totais das escalas de organização abundante e do trabalho com sentido conforme descrito na Seção 3.6, obtém-se um coeficiente de correlação linear igual a 0,533. Aplicando o teste t bicaudal (com estatística t igual a 7,02 e p-valor igual 0,00), pode-se concluir ao nível de significância de 1% que há correlação positiva significativa entre trabalho com sentido e um ambiente de trabalho abundante.

No entanto, de acordo com os autores Dancey e Reidy (2018), as correlações de 0,70 até 1 são consideradas forte, de 0,40 a 0,60, são consideradas moderada e de 0,10 a 0,30 são consideradas fracas. Neste sentido, este trabalho alcançou uma correlação moderada entre as variáveis.

Acredita-se que o principal fator para esta correlação ser moderada é devido a empresa F, onde o gestor possui uma visão utópica sobre a abundância de seu ambiente de trabalho, enquanto seus colaboradores apresentam uma baixa percepção em relação ao sentido do trabalho, possuindo a maior dissonância de percepção de abundância entre gestor e colaboradores.

Esta dissonância de percepção sobre a abundância do ambiente pode ser o principal fator para a falta de clareza na percepção do sentido do trabalho apresentada pelos colaboradores, embora sua avaliação tenha sido superior ao valor mínimo (4,9). Tal fato ocorre pela dimensão utilidade social que foi bem avaliada, elevando assim a percepção geral do sentido para um valor satisfatório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo, que consiste em verificar como o ambiente abundante reforça a percepção do trabalho com sentido, foi alcançado ao observar-se que há correlação positiva moderada entre as práticas organizacionais do ambiente abundante e a percepção do sentido do trabalho, medida pela ETS.

Ao avaliar o ambiente de trabalho, foi possível verificar quais ambientes são abundantes, tanto na visão de colaboradores quanto na visão dos gestores, alcançando assim o objetivo específico "a".

Para ser possível afirmar se um ambiente é abundante ou não, foi feita uma comparação entre as notas atribuídas pelos gestores e colaboradores. O ambiente foi considerado abundante apenas quando a percepção dos gestores e colaboradores é a mesma, atingindo o objetivo específico "b".

Ao utilizar o questionário do Apêndice E, os dados obtidos foram analisados através de métodos descritos na seção 3, encontrando a percepção que os colaboradores têm sobre o sentido do trabalho, demonstrando que o objetivo específico "c" foi concluído ao longo deste estudo.

O objetivo específico "d" consiste em investigar se o ambiente abundante tem relação com a percepção sobre o sentido do trabalho. Tal objetivo foi atingido visto que obteve a correlação de 0,55, sendo considerada positiva e moderada o que indica que o ambiente abundante auxilia o colaborador a ter uma melhor percepção sobre o sentido de seu trabalho, embora não seja tão impactante.

No campo acadêmico, este estudo preenche uma lacuna entre a relação do ambiente abundante e o sentido do trabalho clarificando a relação entre estas duas variáveis, a qual foi evidenciada através da correlação positiva obtida como produto deste estudo;

No campo organizacional, este estudo gerou como produto relatórios técnicos para os gestores de cada uma das empresas participantes, demonstrando a percepção de sentido do trabalho de seus colaboradores e do ambiente abundante. Esses relatórios são ferramentas que visam auxiliar os

gestores para o conhecimento de suas potencialidades e pontos de melhoria a serem trabalhados.

São fatores limitantes para este estudo: Utilização de amostragem por conveniência; dados coletados online sem interação com os respondentes, podendo ter havido colaboradores que não entenderam completamente alguma das questões.

Outro ponto de observação que pode ter interferência nos resultados, refere-se ao momento da realização deste estudo, vindo de um período pós-pandêmico (COVID-19), onde a maioria dos colaboradores ficou afastado de suas atividades e/ou foi recém contratado. Este cenário pode ter influenciado a resposta de colaboradores ao avaliar seu ambiente de trabalho e ser um fator para os colaboradores perceberem mais abundância nas empresas do que seus gestores.

Para trabalhos futuros faz-se a sugestão de aplicar o método utilizado neste estudo em empresas que estejam localizadas em cidades com perfis geopolíticos diferentes do município de Itararé. Também pode-se, em um estudo futuro, agregar métodos qualitativos à pesquisa para melhor identificar a percepção do ambiente organizacional.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10a ed. São Paulo: Gente, p. 35-50, 2002.

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho?** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994

ALDAMOUE, F. M. A.; YAZAM, M.; AHMID, K. B. The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 75, 2012.

AMABILE, T.; KRAMER, S. **The Progress Principle**. Boston: HBRP, 2011.

AMARAL, R. A. do **O Sentido do Trabalho: visões de um problema nos séculos XIX e XX**. Dissertação. Universidade de São Paulo – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2008.

ANDRADE, S. P. C; TOLFO, SR, DELLAGNELO, E. H. L.. **Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia**. Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance**. Kogan Page Publishers, 2009.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre a rede de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.3, p. 458-477, 2010.

BALSAN, L. A. G. *et. al.* O SIGNIFICADO DO TRABALHO E A VINCULAÇÃO FUTURA COM A ORGANIZAÇÃO EMPREGADORA. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 55, p. 134-146, 2019.

BARDINI, C.; TOLFO, S. R. da. **O sentido do trabalho para empregados de uma empresa do setor elétrico sediada em Santa Catarina.** Revista Especialize On-line - IPOG - Julho, V.01, n. 15, 2018.

BARDWICK, J. M. **One foot out the door: how to combat the psychological recession that's alienating employees and hurting American business.** N.Y. Amacon, New York. 2007.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, L. M. T. S. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais.** Tese (Doutorado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2011.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

BECKER, G. S. **Human Capital New York** : Columbia University Press, 1964.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 143-159, 2011.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Meaning, meaningfulness, and tensions in artistic work. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 71-81, 2015.

BERNTHAL, P. Measuring employee engagement development dimensions. **International INC. White Paper.** (2004)

BETTIS, R. A.; BRADLEY, S. P.; HAMEL, G. 1992. **Outsourcing and industrial decline.** Academy of Management Executive, 6(1): 7-22.

BIANCHI, E. M. P. G. **Sentido do trabalho: uma demanda dos profissionais e um desafio para as organizações.** Tese (Doutorado em Ciências) –

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2013.

_____.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, vol. 21, n. 1, art. 3, p. 41-61, jan./fev. 2017.

_____ Meaning of work for managers in the Brazilian contemporary business context. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14th ed. São Paulo: Cengage, 2009.

BONATTO, W. R. B. **O Sentido do Trabalho na visão de funcionários que atuam em micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista. 2016

BORGES, L. de O.; ALVES, Fo., A. A mensuração da Motivação e do Significado do Trabalho. **Estudos de Psicologia** 6(2), 177-194, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G.; MOURÃO, L. (2006). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed.

CAMUS, A. **The myth of Sisyphus**. Penguin UK, 2013.

CARVALHO, N. G. P. **Trabalho humano na indústria 4.0: percepções brasileiras e alemãs dos setores acadêmico e empresarial a respeito do trabalho de pessoas no novo modelo industrial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo. 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Academic press, 2013.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLTRO, Alex. Seção de pessoal, departamento de pessoal, administração de pessoal, administração de relações industriais, administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o multiforme esforço do constante jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 41-60, 2009.

COMIN, L. C.; PAULI, J. The meaning of work, organizational socialization and work context: the perspective of migrant workers. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo. RAU - **Revista da Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 7, n. 1, p. 41-60, jan./abr. 2009.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua Obra?** São Paulo: Editora Vozes. 2007.

COURA, K. V.; DIAS, G. A. F.; ATHAYDE, A. L. M; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Saturado, maturado ou em ascensão? Por qual caminho permeiam as bibliometrias da área de gestão de pessoas? Recape - **Revista de carreiras e pessoas**, v. 10, n. 1, p. 20-42, 2020.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management**, vol. 39, n. 4, p. 802-835, aug.1996.

DANCEY, C.; REIDY, J. **Estatística Sem Matemática para Psicologia-7**. Penso Editora, 2018.

DEMO, G.; COSTA, A. C. R.; COURA, K. V.; MIYASAKI, A. C.; FOGAÇA, N. What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practices? Current itineraries and new possibilities. RAU - **Revista de Administração da Unimep**, v.18, n. 3, ed. especial. 2020.

DESSLER, G. (2002). **Human resource management** (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

DE OLIVEIRA, W. L. et al. **Mortalidade de micro e pequenas empresas: o que fazer pela sustentabilidade do empreendimento**. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 1, n. 3, p. 129-150, 2016.

DEJOURS, C. Talent Management work-life balance and retention strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**; VOL 21; n. 7, 2009.

DEMO, G. *et. al.* **Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis**. BAR-Brazilian Administration Review, v. 9, p. 395-420, 2012.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley and Sons, 1984.

DIAS DE SÁ, M. **Aplicação dos Princípios de Gestão da Qualidade na Pequena Empresa**. Dissertação de mestrado (Mestrado) - Centro Universitário Campo Limpo Paulista, 2018. Campo Limpo Paulista.

DIETZ, G.; WILKINSON, A.; REDMAN, T. (2010). **Involvement and participation**. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp.245-268). London: Sage.

DO NASCIMENTO, R. L. et al. **O Sentido do Trabalho para o Agente Funerário**. Revista de Ciências da Administração, v. 21, n. 53, p. 112-128, 2019.

DOS SANTOS RIBEIRO, C. V.; LÉDA, D. B.. **O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva**. Estudos e pesquisas em psicologia, v. 4, n. 2, p. 76-83, 2004.

DOURADO, D. P. et al. **Sobre o Sentido do Trabalho fora do Enclave de Mercado**. CADERNOS EBAPE.BR. v.7, n.2, artigo 10, RJ, 2009.

DUTRA, J. S. (2001). **Gestão por competências** (5th ed.). São Paulo: Editora Gente.

DUTRA, J. S.; DUTRA T. A.; DUTRA G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**, 2017.

FERREIRA, M.C.O.; SILVA, J.G.; BIZZARIAS, F.S.; CARVALHO, J.B.; SOUZA; F.M.S.; FRANÇA, M.H.; GONÇALVES, M.S. Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absenteísmo: desafios ao desenvolvimento sustentável. **Revista Labor & Engenho**. Campinas, vol. 9, n. 3, p. 87-97, jul./set. 2015.

FIGUEIREDO FILHO, D. Britto; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.

FISHER, A. L. **As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2015.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria T. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 55-81, 2010.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10a ed. São Paulo: Gente, p. 11-33, 2002.

_____.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.

FONTANA, C. P. A EVOLUÇÃO DO TRABALHO: DA PRÉ-HISTÓRIA ATÉ AO TELETRABALHO. **Revista Ibero-americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 7, p. 1155-1168, 2021.

FRANKL, V. E. **Em busca de sentido**. Petrópolis: Vozes, 1991.

FREITAG, B. B. et al. Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014.

FUNARI, P. P. **Grécia e Roma**. Contexto, 2001.

GALVAO, M. F.G.; LEMOS, A. H. Da C.; CAVAZOTTE, F. De S. C. N. Revisiting the mainstream: The meaning of work for people with acquired disabilities. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

GARCIA, A. T. O. **Gestão de pessoas por competências em pequenas empresas: uma abordagem multimétodo**. - Universidade Federal de São Paulo (Tese), 2016

GARSON, G. David. Statnotes: Topics in multivariate analysis. **Retrieved December**, v. 4, p. 71-92, 2006.

GAULEJAC, V. (2007). **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Editora Ideias & Letras.

GEM. *Global Entrepreneurship Monitor*. 2019. **Empreendedorismo no Brasil. Perfil dos empreendedores**. Disponível em: <https://empreender360.org.br/empreendedorismo-no-brasil-gem-2019/>. Acesso em: Abril. 2021.

GERHART, B. (2010). Compensation. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), **The SAGE handbook of human resource management** (pp. 210-230). London: Sage.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDSTEIN, I. L. (1996). **Training in work organizations**. In M. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 2, pp. 507-619). Palo Alto: Consulting Psychology Press.

GORZ, A. **Metamorfose do Trabalho**: Crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2007.

HACKMAN, J. R; OLDFHAM, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational behavior and human performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HANASHIRO, D. M. M. et al. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. **São Paulo: Saraiva**, p. 117, 2007.

HELENO, C. T.; BORGES, L. O.; AGULLO-TOMAS, E. The meaning of work as a predictor of the intention to remain/leave among teachers. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

HIPÓLITO, J. A. M. (2001). **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In J. S. Dutra (Org.), Gestão por competências (5th ed., pp. 71-94). São Paulo: Gente.

HOLBRECHE L.; SPRINGETT N. **In Search of Meaning In the Workplace**. Roffey Institute, United Kingdom, 2004.

HUSELID, M. A. (1995). **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.

IRIGARAY, H. A. R. et al. **Employment relationships and meaning of work: a research with higher education professors**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, 2019.

JUNIOR, G. T.; SALTORATO, P. Impactos na indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v.18, n.2, p. 743-769, 2018.

KATOU, A. A. **Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms**. *Management Research Review*, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

KAPLAN, H. Roy; TAUSKY, Curt. The meaning of work among the hard-core unemployed. **Pacific Sociological Review**, v. 17, n. 2, p. 185-198, 1974.

KOTESKI, M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro**. *Revista FAE Business*, n. 8, maio de 2004.

_____; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração USP**, São Paulo, vol. 43, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar.2008.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Cinco décadas de RH. **GV-EXECUTIVO**, v. 3, n. 3, p. 65-69, 2004.

LATHAM, G.; SULSKY, L. M.; MACDONALD, H. (2007). **Performance management**. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright. (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 364-381). New York: Oxford University Press.

LEIDER, R. J. **O Poder do Proposito**. São Paulo Mercúrio, 2000.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of management review**, v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999.

_____.; _____. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. **Journal of management**, v. 28, n. 4, p. 517-543, 2002.

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. (2010). **Recruitment and selection**. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 135-154). London: Sage.

LIMA, J. B. **Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME**. IEGEPE, 92-112, 2000.

LIMA, M.P.; TAVARES, N. V.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. A. C. **O sentido do trabalho para as pessoas com deficiência**. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo. Mar/Abril, V. 14, n. 2, 2013.

LOURENÇO, A. E. G. **Código de ética no contexto das pequenas empresas**. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2015.

LOUDOUN, R.; JOHNSTONE, R. (2010). **Occupational health and safety in the modern world of work**. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 286-307). London: Sage.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. (2003). **Human resource management** (10th ed.). Ohio: SouthWestern/Thomson.

MARLOW, S.; PATTON, D. **Managing the employment relationship in the small firm: Possibilities for human resource management**. *International Small Business Journal*, v. 11, n. 4, p. 57 - 64, 1993.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14a ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTIN, M. W. **Meaningful Work: rethinking professional ethics**. New York: Oxford University Press, 2000.

MARTIN-ALCAZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P. M.; SANCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MEDEIROS, A. *et. al.* Between juggling, stunts, and antics: the meaning of work for circus artists. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

MELO, N.; DOURADO, D. CP. The meaning of work saga: a collective job crafting experience. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.

_____ Sens du travail. Définition, mesure et validation. **Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel**, v. 2, p. 11-20, 2003.

_____ **The meaning of work in the modern times**. Conference: 10th World Congress on Human Resources Management, Rio de Janeiro, Brazil, 2004.

_____ **The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment**. Psychological Health – Studies and Research Projects. IRSST REPORT R-585, 2008.

_____; Aubé, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas. 2008.

_____; DASSA, C. **Characteristics of a meaningful work**. Montréal: HEC, 2006.

_____; FOREST, J. **Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail**. *Gestion*, v. 32, n. 2, p. 31-36, 2007.

_____; TONELLI, M. J. PLIOPAS, A. L. V. **O Trabalho e seus Sentidos**. *Psicologia & Sociedade*. 19 – Edição especial 1. pg 47-56, 2007.

MUCKINSKY, P. M. (2004). **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. **Life and work issues in volunteer tourism: A search for meaning?** **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.

- NOGUEIRA, A. J. F. M. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10a ed. São Paulo: Gente, p. 115-132, 2002.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. In: **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2002. p. 337-337.
- OSBORN, R.; HUNT, J.; SCHERMERHORN, J. (1998). **Fundamentos de comportamento organizacional** (2nd ed.). São Paulo: Bookman.
- PEREIRA, P. M.; THIELMANN, R. Ferreira, A.; & TEODORO. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. *SeGet*, 1–15. P. (2004).
- PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Ed. Intersaberes, 2016.
- PIGNAULT, A.; HOUSSEMAND, C. What factors contribute to the meaning of work? A validation of Morin's Meaning of Work Questionnaire. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 34, 2021.
- PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014.
- PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. de L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Artmed Editora, 2015.
- RANGEL, M. B., MONTEIRO, S.; GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **REINPEC - Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico**. v. 6, n. 2, 2020.
- REIS, Ana Paula. Análise das barreiras à prática do treinamento na pequena empresa. **Acta Científica. Ciências Humanas**, v. 2, n. 5, p. 42-53, 2003.

RIOS, D. R. **Minidicionário Escolar da Língua Portuguesa**. São Paulo: DCL, 2009.

ROBBINS, Stephen P. et al. **Comportamento organizacional**. 2013.

RODRIGUES, A. L., *et al.* O trabalho e seus sentidos: Um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 1058-1084, 2017.

RODRIGUES, A. I., *et. al.* Meaning of work: challenges for the XXI Century. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. **O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica**. Cadernos EBAPE. BR, v. 13, p. 332-345, 2015.

ROSSINI, C. O. **Gestão de pessoas nas pequenas empresas: realidade e perspectivas na cidade de Mogi Guaçu**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, 2017.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI A. **On the Meaning of Work: a theoretical integration and review**. Forthcoming Organization Behavior. 2010.

RUIZ-QUINTANILLA, S, A; CLAES, R. MOW research programs. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 2000.

SANTOS, E F.; FONTENELLE, I A. **A construção de sentido para o trabalho emocional**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, 2019.

SILVA, F. S.; CARVALHO, E. A. Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. **Revista Uningá**, v. 24, n.1, p.124-131, outubro. 2015.

SILVA, L. B. DA. (2013). **A gestão de pessoas e o sistema de reconhecimento e recompensa em organizações não governamentais**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R.. **Perspectivas de Inovação na Micro e Pequena Empresa**. Revista Economia & Gestão, v. 13, n. 33, p. 90-107, 2013.

SILVA, L. F. de A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: Comparando experiências. **REGEPE -Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. São Paulo. Vol. 4, n. 3 (set./dez. 2015), p. 87-115, 2015.

SINGH, Dalip. **Emotional intelligence at work: A professional guide**. Sage, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. (2008). **Envolvimento com o trabalho**. In M. M. M. Siqueira (Org.), Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp. 139-143). Porto Alegre: Artmed.

SISSON, K. (1994). **Personnel management: paradigms, practice and prospects**. In: K. Sisson (Ed.), Personnel management (2nd ed., pp. 3-50). Oxford: Blackwell.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO C. R.; SOUZA, E. A. B. (2011). **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas**. Gestão & Regionalidade, 27, 45- 58.

SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L.; FERRUGINI, L.; CASTRO, C. C. **O campo de estudos sobre competências no Brasil: características e limitações**. Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 4. Anais Brasília: ANPAD, 2013

SUPER, D. E.; ŠVERKO, B. Ed. **Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study**. Jossey-Bass, 1995.

SPINELLI-DE-SÁ, J. G.; LEMOS, A. H. da C. **Sentido do trabalho: Análise da produção científica brasileira**. Revista ADM. MADE, v. 21, n. 3, p. 21-39, 2017.

SCHWEIG, C. Panorama e estratégias competitivas da cadeia têxtil brasileira e gaúcha. **Salão de Iniciação Científica (16.: 2004: Porto Alegre). Livro de resumos.** Porto Alegre: UFRGS, 2004.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Edipro, 2019.

TACHIZAWA, T.; PARADELA, V. C.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5a ed. FGV, 2006.

TANNURI, D. MJ; PEREZ-NEBRA, A. R. Meaning of work to public servants who implement employment policies. **RAM. Revista de Administração Mackenzie,** v. 19, 2018.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. F. C. **A Identificação das práticas de Gestão das Micro e Pequenas Empresas: construindo uma escala de mensuração.** Revista de Negócios, Blumenau, v. 14, n. 4, p. 11- 27, 2009.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo,** v. 36, n. 4, 2001.

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

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

ULRICH, D.; HALBROOK, R.; MEDER, D.; STUHLIK, M.; THORPE, S. (1991). **Employee and customer attachment: synergies for competitive.** Human Resource Planning, 14(2), 89-102.

ULRICH, D.; ULRICH, W. **Por que trabalhamos: como grandes líderes constroem organizações comprometidas e que vencem.** Tradução: Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: ed bookman. 2011.

VACLAVIK, M. C.; PITHAN, L. H. The agency search: the meaning of work for app drivers. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

VAN LOYE, Guy. Organisation du pouvoir et financement des PME. **Revue direction et gestion**, n. 132, p. 91-94, 1991.

VELOSO, A. L. O. M. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) - Universidade do Minho, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2006.

VICK, T. E. et al. **Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 3, p. 14-19, 2015.

VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. (2013). **Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.

WAZLAWICK, R. S. Uma reflexão sobre a pesquisa em ciência da computação à luz da classificação das ciências e do método científico. **Revista de Sistemas de Informação da FSMA**, v. 6, p. 3-10, 2010.

WINTERTON, J. (2007). **Training, development and competence**. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 324-343). New York: Oxford University Press.

WONG, C-K. S.; CHUNG, K-H. M. Work Values of Chinese Food Services Managers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 15, 2, pg 66, 2003.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002

_____.; SNELL, S. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management. **The Academy of Management Review**; vol. 23; n. 4, outubro. 1998.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO AO GESTOR E TERMO E LIVRE CONSENTIMENTO

Prezado(a) gestor,

Sou mestranda em Administração e Gestão de Empresa com foco em Micro e Pequenas Empresas na UNIFACCAMP (Centro Universitário de Campo Limpo Paulista).

Minha dissertação busca compreender como os colaboradores enxergam o trabalho em suas vidas e se as práticas de gestão de pessoas influenciam nesta visão.

Estou cuidadosamente selecionando algumas empresas para participar do estudo e gostaria de sua colaboração permitindo a aplicação de questionários para você e os colaboradores de sua empresa.

O objetivo do questionário 1 é compreender alguns aspectos sobre a organização e sobre os respondentes para que sirvam como base de análise em minha pesquisa. Além dele, haverá ainda mais 2 questionários, um contendo 24 e outro com 21 questões. Todos de fácil entendimento e rápida aplicabilidade.

Por razões éticas, as questões serão tratadas de forma estritamente confidencial, preservando assim a identidade de todos os participantes e de suas empresas.

As informações colhidas na pesquisa lhe serão disponibilizadas para seu conhecimento, a fim de que se possa aprimorar a gestão de seus colaboradores, motivando-os e potencializando seu engajamento, produtividade e visando alcançar resultados ainda mais satisfatórios para sua empresa.

Outrossim, me coloco à sua disposição para esclarecer eventuais dúvidas e contribuir com sua empresa nesta área de estudo.

Para tanto, conto com sua autorização para a realizar a pesquisa a qual será de grande contribuição para o estudo científico do tema em benefício da sociedade.

Atenciosamente,

MBA. Lauren Caroline Albarossi Bandoni

**APÊNDICE B - PERGUNTAS DO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO
(DIRIGENTES)**

QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO		
Grau de Instrução	Idade	Gênero
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	<input type="checkbox"/> Até 25 anos	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Não designado
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo	<input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos	
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação Completo	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação Incompleto		
Tempo de Existência da Empresa		
<input type="checkbox"/> Até 2 anos		<input type="checkbox"/> Mais de 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 2 a 3 anos		<input type="checkbox"/> Mais de 10 a 15 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 3 a 5 anos		<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
Dados		
<p>Obs.: os dados são confidenciais. Servem somente para efeito de registro. O nome da empresa não será mencionado, em nenhuma hipótese, no texto da pesquisa.</p>		
Empresa:		
Ramo de atividade:		
Quantidade de funcionários:		
Cidade:		
E-mail:		

**APÊNDICE C - PERGUNTAS DO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO
(COLABORADOR)**

QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO		
Grau de Instrução	Idade	Gênero
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto	<input type="checkbox"/> Até 25 anos	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Não designado
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo	<input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo	<input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto	<input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos	
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo	<input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos	
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação Completo	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação Incompleto		
Tempo de serviço nesta empresa		
<input type="checkbox"/> Até 2 anos		<input type="checkbox"/> Mais de 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 2 a 3 anos		<input type="checkbox"/> Mais de 10 a 15 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 3 a 5 anos		<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
Dados da Empresa		
Ramo de Atividade da Empresa:		

() Estou ciente da confidencialidade de minhas respostas e concordo com seu uso para fins de pesquisa.

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES ABUNDANTES

INSTRUÇÕES: leia as perguntas abaixo, pense na organização em que trabalha e atribua um valor conforme escala a seguir:	Valor				
(baixo) 1,2,3,4,5 (alto)					
1. Até que ponto minha organização reúne os membros da equipe para resolver problemas e tomar decisões?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
2. Até que ponto minha organização incentiva os funcionários a se divertir com o trabalho?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
3. Até que ponto minha organização tem uma identidade clara em torno daquilo pelo que somos conhecidos, compartilhada por todos dentro e fora da organização?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
4. Até que ponto minha organização promove trabalho de equipe que leva a resultados criativos?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
5. Até que ponto minha organização foca em pontos fortes individuais (ou capacidades da organização) que nos distinguem em nossos mercados?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
6. Até que ponto minha organização permite que as pessoas formem relacionamentos positivos e resolvam conflitos?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
7. Até que ponto minha organização incentiva os funcionários a escolher projetos de trabalho que os desafiem?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
8. Até que ponto minha organização recupera-se quando as coisas saem erradas?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
9. Até que ponto minha organização proporciona recursos para ajudar as pessoas a cumprirem as demandas do seu trabalho?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
10. Até que ponto minha organização combina os objetivos pessoais dos empregados com o propósito da organização?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
11. Até que ponto minha organização permite flexibilidade na maneira como fazem o trabalho?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
12. Até que ponto minha organização persevera em desenvolver pessoas e produtos?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
13. Até que ponto minha organização usa o tempo e o espaço para construir padrões de afirmação e conexão?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
14. Até que ponto minha organização é um lugar agradável?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
15. Até que ponto minha organização ajuda os empregados a conquistar aquilo que os motiva?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
16. Até que ponto minha organização ajuda os funcionários a	□	□	□	□	□

enxergar como seu trabalho tem um impacto positivo sobre as pessoas?	1	2	3	4	5
17. Até que ponto minha organização incentiva a aprendizagem com sucessos e retrocessos?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Até que ponto minha organização incentiva os empregados a usar seus pontos fortes no trabalho para fortalecer as pessoas?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. Até que ponto minha organização demonstra respeito e civilidade para com todos?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. Até que ponto minha organização comunica seu propósito social e direção organizacional com clareza e consistência?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Até que ponto minha organização apresenta um ambiente de trabalho positivo, e não cético?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DA ESCALA DO TRABALHO COM SENTIDO (ETS)

INSTRUÇÕES: leia as afirmativas abaixo, sobre as características de seu trabalho, e atribua um valor conforme escala a seguir:	Valor
1 - Extremamente em desacordo 2 - Bastante em desacordo 3 - Um pouco em desacordo 4 - Um pouco em acordo 5 - Bastante em acordo 6 - Extremamente em acordo	
1. Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
2. Meu trabalho é útil para a sociedade.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
3. Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
4. Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
5. Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
6. Em meu trabalho tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
7. Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
8. Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
9. Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
10. Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
11. Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
12. Meu trabalho me permite aprender.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
13. Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
14. Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
15. Meu trabalho é útil aos outros.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6
16. Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6

