

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

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

**Eliane Maria Pires Giavina Bianchi**

**Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**

**SÃO PAULO**

**2013**

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

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

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

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

**Eliane Maria Pires Giavina Bianchi**

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

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

**Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**

Versão corrigida

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

**SÃO PAULO**

**2013**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

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

Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina

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

238 p.

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

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

CDD – 658.3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Muito obrigada!**

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

Carl Gustav Jung



## RESUMO

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

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

## ***ABSTRACT***

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

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

## Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

