

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Administração

**ÂNCORAS DE CARREIRA E RISCOS DE ADOECIMENTO NO
TRABALHO:
um estudo com gerentes de projetos**

Silmara Agda Almeida Pereira

**Belo Horizonte
2013**

Silmara Agda Almeida Pereira

ÂNCORAS DE CARREIRA E RISCOS DE ADOECIMENTO NO

TRABALHO:

um estudo com gerentes de projetos

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2013

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “ÂNCORAS DE CARREIRA E RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO: Um estudo com gerentes de projetos”, de autoria de Silmara Agda Almeida Pereira, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Honório, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 2 de julho de 2013.


Aronso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **SILMARA AGDA ALMEIDA PEREIRA**

Matrícula: 770464

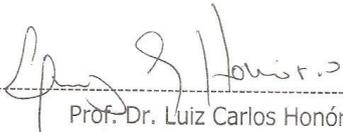
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

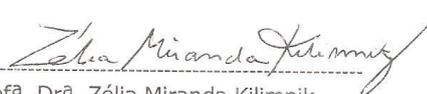
TÍTULO: **ÂNCORAS DE CARREIRA E RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO:
um estudo com gerentes de projeto.**

DATA: 14/08/2013

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
Faculdade Novos Horizontes


Profª Dra Zélia Miranda Kilimnik
FUMEC

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121
Av. Sifrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000
Telefone: (31)3293-7000 – Site: <http://www.unihorizontes.br>
Belo Horizonte, MG

Dedico este trabalho a todos que por amor a educação, buscam seu autoconhecimento e seu autodesenvolvimento, para que conscientes de seu papel como agente de conhecimento, possam inspirar o aprendizado em tantos outros que ao desejar aprender se libertem e como um ser de possibilidades criem caminhos de realização que somente o conhecimento é capaz de promover.

Eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do meu caminho, muitos foram os desafios que perpassaram a minha existência. Porém, sempre encontrei amigos e apoiadores incansáveis para meus projetos de vida e meus ideais. A todos, meus sinceros agradecimentos.

É impossível agradecer a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram com este trabalho, mas reitero minha gratidão e meu reconhecimento. Em especial, destaco:

A meus pais, pelo investimento intelectual, emocional e ético.

A meu esposo, Wenderson, e a meus filhos Gustavo e Guilherme, pela compreensão e incentivo durante os momentos desafiantes deste trabalho, pois são minhas bases de força e apoio.

De forma especial, ao meu professor orientador, Dr. Luiz Carlos Honório, pela transmissão de seu saber, com base em um método que me organizou e instrumentalizou durante este trabalho e me serviu como exemplo de vida.

Ao professor Dr. Fernando Coutinho, por me incentivar a ser agente de conhecimento, a partir de uma postura crítica e inquiridora, necessárias ao desenvolvimento do homem.

Aos profissionais gerentes de projetos, que atenderam com prontidão à solicitação das entrevistas, apesar de suas intensas agendas, contribuindo fortemente com a pesquisa.

Ao professor do Itec Ivo Márcio Michalick Vasconcelos, pelo incentivo e contribuição direta perante os gerentes de projetos para que a pesquisa se efetivasse.

À professora Dra. Zélia Miranda Kilimnik, pela disponibilidade em compartilhar orientações e bibliografias, o que tanto enriqueceu minha pesquisa.

A Ronaldo Gusmão, pelo incentivo e pelo investimento no desenvolvimento da minha nova carreira.

A José Ignácio Vilela Jr., por acreditar, em determinados momentos, mais que eu mesma em minha capacidade de concretizar este trabalho.

A Paulo Emílio Vaz, por me incentivar com sua visão prática da necessidade, da simplificação e da objetividade para vencer as dificuldades.

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

Buda.

RESUMO

No mundo atual, as constantes inovações tecnológicas, a globalização e a agilidade das comunicações são fenômenos que se interagem fortemente e se influenciam mutuamente. Nesse macrocontexto, catalisam-se os efeitos dessas interações sobre a sociedade e as organizações. Isso tem provocado profundas mudanças nas empresas, no sentido de se ajustarem ao cenário competitivo e globalizado de negócios, que afetam os empregos e as carreiras profissionais. Com base nas mudanças ocorridas no mercado de trabalho e nos efeitos que tal atividade gera nos indivíduos, este trabalho tem por objetivo analisar os riscos de adoecimento no trabalho e as âncoras de carreira dos gerentes de projetos em empresas dos setores de mineração, automação automobilística, tecnologia aplicada à automação para o setor de mineração, informática aplicada à automação de processos gerenciais, estabelecidos na cidade de Belo Horizonte, tendo em vista o Inventário sobre o Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), de Mendes e Ferreira (2007) e a tipologia de SCHEIN (1974, 1993) sobre âncoras de carreira. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, com base em um estudo de caso. Participaram da pesquisa sete gerentes de projetos de empresas dos setores de referência. Os participantes da pesquisa responderam a uma entrevista com roteiro semiestruturado, elaborado com base no ITRA. Os dados obtidos foram submetidos à Análise dos Núcleos de Sentido (ANS), técnica adaptada a partir da Análise de Conteúdo categorial, desenvolvida por Bardin (1977). As âncoras de carreira foram definidas com base nas teorias desenvolvidas por Schein (1974, 1993). Os resultados indicam que os principais riscos de adoecimento no trabalho destes profissionais estão relacionados ao desgaste excessivo provocado pelas longas jornadas de trabalho, à necessidade de longas viagens, a pressões por cumprimento nos prazos e aos conflitos sócio-organizacionais. Já as vivências de prazer destes profissionais estão relacionadas à possibilidade de reconhecimento profissional, ao sentimento de orgulho pelo que fazem e à possibilidade de obtenção de novos conhecimentos técnicos e científicos. Com relação às âncoras de carreira, identificou-se a predominância da âncora conceituada por Schein (1974) "autonomia e independência". Mas, entre os profissionais pesquisados também foram identificadas âncoras do tipo competência técnica funcional, segurança e estabilidade e gerência geral. As estratégias de defesa utilizadas por estes profissionais estão relacionadas à sublimação e à manutenção de autocontrole. As conclusões gerais do estudo indicam que, embora exista um grau de sofrimento no trabalho, os gerentes de projeto conseguem desenvolver estratégias que os levam a obter prazer no que fazem. Considera-se a necessidade de novos estudos, tomando-se uma amostra maior de empresas e, principalmente de entrevistados, buscando robustecer a análise qualitativa dos resultados.

Palavras-chaves: Riscos de adoecimento. Gerentes de projetos. Âncoras de carreira.

ABSTRACT

In today's world, the constant technological innovations, globalization and speed communications are phenomena that strongly interact and influence each other. In this organizational macro context, effects of these interactions on society and organizations are catalyzed. This has led to profound changes in the companies, in order to fit the competitive scenario and globalized business, affecting jobs and careers. Based on changes in the labor market and the effects that such activity generates in individuals, this paper aims to analyze the risks of illness in work and career anchors of project managers in companies in the mining, automobilist automation, technology applied in automation for mining industry, computer applied in automation for manager process, established in the city of Belo Horizonte, in view of the Inventory on Labour and risks of illness (ITRA), from Mendes and Ferreira (2007) and the typology from SCHEIN (1974, 1993) on anchors career. For this, we used a qualitative approach, based on a case study. Seven project managers of benchmark companies participated. Survey participants were interviewed by means of a semi-structured script prepared based on the ITRA. Data were evaluated by the Sense Analysis Center (ANS), a technique adapted from the categorical content analysis developed by Bardin (1977). The career anchors were defined based on the theories developed by Schein (1974, 1993). The results indicate that the main risks of illness in the work of these professionals are related to excessive wear caused by long working hours, the need for long trips, the pressure for compliance with the deadlines and the social-organizational conflicts. Already the experiences of pleasure these professionals are related to the possibility of professional recognition, the sense of pride for what they do and the possibility of obtaining new scientific and technical knowledge. In relation to career anchors, we identified the predominant anchor conceptualized by Schein (1974) "autonomy and independence". But among professionals surveyed we also identified anchors of type functional expertise, security and stability and general management. Defense strategies used by these professionals are related to sublimation and maintaining self-control. The overall conclusions of the study indicate that while there is a degree of suffering at work, project managers can develop strategies that lead them to get pleasure in what they do. Considers the need for further studies, taking a larger sample of firms, and particularly for respondents, seeking to strengthen qualitative analysis.

Key-words: Illness risks. Project managers. Career anchors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1 - Síntese da evolução das teorias da carreira | 43 |
| QUADRO 2 - Estágios de construção de carreiras | 47 |
| QUADRO 3 - Resumo das âncoras de carreira e suas principais características | 53 |
| QUADRO 4 - Perfil dos entrevistados | 59 |
| QUADRO 4 - Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas | 63 |
| QUADRO 5 - Resumo das âncoras de carreira..... | 63 |
| QUADRO 6 - Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas | 77 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EACT - Escala de Avaliação do Contexto do Trabalho

EADRT - Escala de Danos Relacionados ao Trabalho

ECHT - Escala de Custo Humano no Trabalho

EIPST - Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

ITRA - Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento

MBA - *Master of Business Administration*

MPS.BR - Melhoria de Processos do *Software* Brasileiro

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

PMO - *Project Management Office*

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 Objetivos | 21 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 21 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 21 |
| 1.2 Justificativa..... | 22 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 25 |
| 2.1 A relação entre o homem e o trabalho | 25 |
| 2.2 Psicodinâmica do trabalho..... | 27 |
| 2.3 O prazer e sofrimento nas organizações | 30 |
| 2.3.1 O prazer no trabalho | 32 |
| 2.3.2 O sofrimento no trabalho..... | 34 |
| 2.4 Estratégias de combate ao adoecimento no trabalho..... | 36 |
| 2.5 A carreira sua evolução e principais âncoras | 39 |
| 2.5.1 Definição e evolução do conceito de carreira | 40 |
| 2.5.2 A ampliação do conceito de carreira | 42 |
| 2.5.3 Principais tipos de carreira | 44 |
| 2.5.4 Âncoras de carreira..... | 46 |
| 2.2.6 Os dilemas da carreira | 54 |
| 3 METODOLOGIA | 57 |
| 3.1 Tipo e método da pesquisa | 59 |
| 3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa..... | 59 |
| 3.3 Técnicas de coleta de dados..... | 59 |
| 3.4 Técnicas de análise dos dados | 60 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 62 |
| 4.1 Caracterização dos entrevistados, das empresas em que atuam e suas âncoras de carreira | 62 |
| 4.2 Análise dos riscos de adoecimento no trabalho | 77 |
| 4.2.1 Contexto do trabalho | 78 |
| 4.2.1.1 Organização do trabalho | 78 |
| 4.2.1.2 Condições do trabalho..... | 80 |
| 4.2.1.3 Relações socioprofissionais | 82 |
| 4.2.2 Custos do trabalho..... | 84 |
| 4.2.2.1 Custo físico..... | 85 |
| 4.2.2.2 Custo cognitivo | 86 |
| 4.2.2.3 Custo afetivo..... | 86 |
| 4.2.3 Sentido do trabalho..... | 88 |
| 4.2.3.1 Vivências de prazer no trabalho..... | 88 |
| 4.2.3.2 Vivências de sofrimento no trabalho..... | 90 |

| | |
|-------------------------------------------|------------|
| 4.2.4 Danos no trabalho | 92 |
| 4.2.4.1 Danos físicos | 92 |
| 4.2.4.2 Danos psicossociais | 92 |
| 4.2.5 Estratégias de combate | 93 |
| | |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 98 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 108 |
| | |
| APÊNDICE..... | 115 |

1 INTRODUÇÃO

No macrocontexto organizacional atual, a globalização, as contínuas inovações tecnológicas e a agilidade das comunicações são consideradas fenômenos que se interagem fortemente e se influenciam mutuamente, catalisando seus efeitos sobre a sociedade e as organizações. Estas, por sua vez, passam por profundas mudanças, no sentido de se ajustarem ao novo cenário competitivo e globalizado de negócios, como a desverticalização, o foco no negócio e a terceirização, que afetam os empregos e as carreiras profissionais.

Tais impactos independem do tipo de sociedade em que o homem vive e marcaram definitivamente o mundo do trabalho. Este, sempre fez parte de sua vida e mantém com ele uma evolução histórica, que contempla desde a questão da sobrevivência até a sua realização. Tal relação vem se modificando, passando a assumir diferentes formas e significados.

O trabalho faz parte da vida humana e é considerado elemento criador de sentidos e de valores para o trabalhador; é condição da existência humana, fruto de sua interação com a natureza (MARX, 2004). Pode-se, ainda, considerá-lo como elemento constituinte da essência humana (HELLER, 2000), do saber aprender de cada um, força de coesão e integração social. Como tal, participa da estruturação dos processos de identidade e subjetividade (CLOT, 2006), assumindo função psíquica importante na constituição do sujeito.

Além de proporcionar ao indivíduo seu sustento material, o trabalho é visto como elemento estruturante da sociedade, pois se modifica em conjunto com as transformações sociais. As inovações tecnológicas marcaram substancialmente o mundo do trabalho e definiram em seu bojo um novo escopo para os custos e os prazos, a eficiência e a eficácia das organizações, alterando definitivamente o panorama econômico mundial e o mercado de trabalho. Redução dos postos de trabalho, competição acirrada, cobrança por resultados, comunicação ineficiente, grande volume de informações a serem gerenciadas e conflitos de interesse constituem alguns problemas que são exacerbados numa sociedade cada vez mais marcada por competição e exigência por produtividade e lucratividade. Tais

modificações na organização do trabalho, oriundas deste cenário, alteraram a relação homem/trabalho, que, por ter perdido o sentido do trabalho e por não possuir um projeto de vida, leva a pensar que sua atividade laboral tem-se tornado uma mercadoria como as demais, reduzindo-se a mera troca de força de trabalho por remuneração. Todo este contexto tem interferido na saúde do trabalhador (BARROS, 2012).

Apesar de a essência do trabalho conservar seu caráter construtor na vida do homem, a perda do seu sentido e a sua realização sob precárias condições podem se tornar elementos geradores de doenças. Dejours (1992) explica que o trabalho é fonte de prazer e sofrimento e que o trabalhador reage de forma individual às condições em que ele é realizado. Assim, com base em sua estrutura de personalidade, alguns trabalhadores adoecem, enquanto outros não e uns sofrem mais intensamente que outros. Tudo ocorre com base em seus construtos subjetivos e únicos a cada um, pois a orientação para a vida no trabalho, as necessidades e os desejos são experiências diferenciadas. Estas questões têm sido estudadas a partir da abordagem psicodinâmica, desenvolvida por Dejours, na França, desde os anos de 1980, tendo chegando ao Brasil na década de 1990.

Para Dejours (1994), o adoecimento psíquico dos indivíduos estava associado à prática laboral, tendo como base a psicopatologia. Posteriormente, em seus estudos com base na psicodinâmica do trabalho, Dejours (1992) passou a fundamentar-se no caráter subjetivo que as relações de trabalho produzem nos trabalhadores, em que cada indivíduo desenvolve estratégias próprias para lidar com o sofrimento produzido pelo trabalho. O trabalhador desenvolve mecanismos para minimizar o sofrimento, de forma que a doença se manifesta em alguns, deixando outros a salvo, dependendo do significado que o sofrimento assume na vida de cada um. Tal significado relaciona-se à história individual, em contrapartida com as relações de trabalho. Assim, o trabalho torna-se perigoso à medida que aumentam os esforços para adaptação. O trabalhador vê-se obrigado a reagir à rigidez ocupacional que lhe é imposta, passando a adotar estratégias defensivas, que podem ultrapassar limites suportáveis e levar ao adoecimento, a partir do esforço excessivo à adaptação. Se não houver a possibilidade de o trabalhador exercer sua atividade laboral com

liberdade e respeito à expressão do seu saber fazer, a pressão sofrida poderá se transformar em sofrimento, e os riscos de adoecimento se concretizam.

A criatividade, a inovação e a autonomia do sujeito trabalhador ficam comprometidas quando ele está submetido à pressão, não lhe permitindo mobilizar a inteligência e roubando-lhe o prazer e o significado do trabalho, segundo Dejours (1992). No Brasil, a psicodinâmica do trabalho também tem sido utilizada para esclarecer a relação entre subjetividade e novas formas de trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003). De acordo com estes autores, as experiências de prazer e sofrimento são mecanismos utilizados pelos trabalhadores para manter a saúde, evitando sofrimento e buscando alternativas para obter o prazer. Quando a realidade se apresenta rígida, não oferecendo gratificação aos desejos do trabalhador, advém o sofrimento, enquanto a gratificação oriunda da satisfação dos desejos e necessidades gera experiências de prazer individuais ou grupais.

Para Clot (2011) o trabalho como atividade material e simbólica constitutiva do vínculo social é também constitutivo da vida subjetiva. O processo de subjetivação do trabalhador e a relação que este mantém com o trabalho estão associados ao contexto ocupacional e aos efeitos decorrentes da vida do indivíduo neste ambiente. Segundo Mendes e Ferreira (2007), o ambiente de trabalho, as vivências de prazer e sofrimento, os custos do contexto de trabalho e os danos causados pela realização de tarefas são elementos que podem conduzir o indivíduo a riscos de adoecimento ocupacional.

As demandas provenientes das mudanças sociais tecnológicas e das novas formas de organização do trabalho estão presentes em todas as realidades organizacionais e demarcam a relevância do papel do gerente, que surge, segundo Chandler (1978)¹, citado por Marques (1993), com o advento do capitalismo industrial e é consolidado a partir da inviabilidade da gestão das empresas por membros da família. O crescimento das empresas resultou em estruturas hierárquicas, especialização de funções, profissionalização e dominância do gerente profissional na gestão da empresa. Estes últimos foram ativos na criação de técnicas de

¹ CHANDLER, A. D. **The visible hand**: the managerial revolution in American business. 2. ed. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1978.

marketing, distribuição, produção e vendas, novas tecnologias e produtos, além de desenvolverem novas técnicas de administração das pessoas.

Atualmente, os padrões de excelência exigidos dos gerentes ensejam uma complexidade de habilidades e conhecimentos por parte do escolhido que extrapolam as exigências anteriores apontadas nas teorias, assumindo diferentes responsabilidades e atribuições, atuando conforme as políticas na instituição da qual faz parte, na tentativa de adaptar sua forma de agir também aos movimentos externos de mudança, o que demanda preparação, intelectual, física e emocional. Hersey e Blanchard (1986) afirmam que essa atitude configura a solução para o estilo mais eficiente de administrar pessoas.

Nessa perspectiva, Bergamini e Coda (1990, p. 129) afirmam que ser gerente é dirigir uma empresa levando em consideração aspectos internos e externos. Ou seja, deve considerar os recursos que a empresa possui e as oportunidades ou ameaças pertinentes ao mercado em que atua.

É por meio de sua atuação diante das diretrizes organizacionais, que os desdobramentos de metas para o alcance dos objetivos se dão até a efetiva implantação dos processos de trabalho no nível tático da empresa. Assim, o mecanismo de articulação organizacional diante do turbulento contexto de mercado, está intimamente ligado ao exercício da função gerencial, o que envolve uma contínua interação entre gerentes e membros das equipes de trabalho. Portanto, o exercício da atividade gerencial envolve lidar com pessoas e demonstrar a elas uma visão sistêmica e de negócios, equilibrando a eficiência, a eficácia e a qualidade de vida no trabalho (ROST, 1993).

Ainda segundo este autor, ser gerente significa manter um relacionamento de autoridade entre, pelo menos, um subordinado e um gerente; estabelecer metas; tomar decisões; e coordenar as atividades executadas para a produção de bens e serviços. Teal (1998), nesta mesma linha, sugere que o trabalho de um gerente extrapola a questão das habilidades técnicas, pois a expressão do seu papel na empresa demanda ampla gama de interações humanas e sociais.

Nos estudos de Carvalho Neto *et al.* (2009), é possível identificar que as intensas mudanças por que passaram a economia e o mercado de trabalho acabaram fazendo com que as organizações, de uma forma geral, eliminassem uma série de cargos executivos. Tal situação levou a uma competição mais acirrada entre os executivos que desejavam ocupar altos cargos, e alcançar este cargo almejado traz para o indivíduo um intenso sentimento de conquista e prazer, já que está diretamente relacionado ao status, ao poder e à vitória pessoal.

Para Carvalho Neto *et al.* (2009), os benefícios e o status decorrentes da ocupação de um cargo executivo transformam o indivíduo que deseja essa ascensão em sua carreira. Ao mesmo tempo, ele sabe que terá maiores responsabilidades, mas terá também a possibilidade de ter reconhecimento, autonomia e poder em função das atividades que realiza. Carvalho Neto *et al.* (2009) salientam, todavia, que ocupar um cargo executivo exige do indivíduo uma série de abdições, dentre as quais aquelas relacionadas a sua vida pessoal.

Na área de gerenciamento de projetos não poderia ser diferente, pois as mudanças na organização do trabalho e na estruturação das carreiras, somadas aos avanços tecnológicos, às necessidades de gerir pessoas, de planejar eficientemente os investimentos e de garantir escopo, prazo e custo, além do retorno para as organizações, fazem destes profissionais seres humanos imprescindíveis ao negócio e também portadores de alta vulnerabilidade no âmbito da saúde (MARTINS, 2003).

Heldman (2006) esclarece que o gerente de projetos é um cargo em que se exige do profissional conhecimento especializado e capacitação técnica, além de seguir passos e padronizações detalhadas, dentre as quais, de acordo com o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PROJECT MANAGEMENT INSTITUT - PMI, 2011) inclui-se a gerência do escopo do projeto, do tempo de execução, dos custos, dos riscos e dos recursos humanos, dentre outros. É de responsabilidade desse gestor aplicar esses conhecimentos, habilidades e ferramentas para planejar atividades que visem atingir os requisitos de diferentes tipos de projetos desenvolvidos por uma organização, traçar metas específicas para atingir os resultados desejados e, acima de tudo, articular as pessoas em torno deste projeto. Desse modo, o trabalho do gestor de projetos tem como principais características a

pressão por desempenho e a necessidade de integrar todos os processos de trabalho, configurando-se em uma habilidade humana altamente desenvolvida, visando facilitar a integração e a gestão de sua equipe de trabalho.

Importa destacar que o cargo de gerente de projetos constitui uma carreira nova no Brasil. Pode ser definida como uma carreira sem fronteira (DUTRA, 2008), buscando compreender o impacto das transformações sociais nas carreiras dos profissionais no mercado contemporâneo. Esta pesquisa contempla uma perspectiva histórica sobre o conceito de carreira e também um estudo sobre as âncoras de carreira, um dos instrumentos utilizados nesta pesquisa para levar os participantes a refletir sobre suas áreas de competência, objetivos e valores.

O termo *âncora de carreira* vem a ser a combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual, existindo para isso uma carreira interna e uma externa. A carreira interna envolve o modo de perceber o desenvolvimento ao longo do tempo da vida profissional - ou seja, é a imagem própria que cada um possui e vê no seu trabalho e no papel que desenvolve profissionalmente. Já a carreira externa corresponde aos "degraus requeridos dentro de uma organização para se progredir em uma ocupação" (SCHEIN, 1993, p. 39).

A carreira em gerenciamento de projetos surge como resposta orientada às mudanças da sociedade industrial no mundo empresarial para a nova economia. Ou seja, surge em oposição às carreiras organizacionais, para explorar um novo significado de organização e, conseqüentemente uma, nova visão sobre carreira. A necessidade de crescimento, expansão dos negócios, investimentos e lucratividade em um mercado globalizado fez surgir uma metodologia que abrangesse as melhores práticas existentes no mercado para o gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos requer a identificação de requisitos, necessidades e expectativas das partes interessadas (*stakeholders*), buscando o balanceamento das restrições conflitantes do projeto, que compreendem: o escopo, o cronograma, o orçamento, a qualidade, os recursos e os riscos. Ressalta-se, ainda, a necessidade de trabalhar a comunicação de forma eficaz para o sucesso dos projetos (HELDMAN, 2006).

Com base nos requisitos acima citados e segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2011), para que o gerenciamento de projetos seja eficaz, é preciso que o gerente possua competências, como conhecimento, desempenho e comportamento, para integrar as diversas áreas de conhecimento e traduzi-las em ações para a equipe. A alta demanda mercadológica pelos ocupantes desta carreira tem levado esses profissionais de volta à sala de aula, o que faz aumentar consideravelmente sua remuneração, pois quem tem ocupado esta carreira hoje o faz por possuir experiência profissional ou habilidades gerenciais reconhecidas pelas empresas. Entretanto, nem sempre detém formação acadêmica específica para atuar nesta função, o que pode levar ao desencadeamento de patologias e sofrimento no trabalho, em decorrência do estresse e das inseguranças inerentes ao processo de gestão, que nesta carreira assume um grau de complexidade ainda mais elevado (PMI. 2011).

O PMBOK (PMI, 2011) define que projeto é um esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Dessa forma, o gerenciamento de projetos surge como um pilar de apoio para que as organizações consigam minimizar seus riscos para a realização de seus investimentos, expansões e melhorias operacionais. Com isso, as empresas começam a se apoiar em metodologias de gerenciamento de projetos como forma de alcançarem sua realização nas condições requeridas e de efetivarem seus investimentos.

Os gestores de projetos, com suas demandas e pressões por assertividade, a rapidez e o risco inerente ao trabalho, devem experimentar em seu cotidiano vivências de prazer e sofrimento. Ainda, há a exploração de sua força de trabalho, baseada em salários inadequados, longas jornadas, falta de reconhecimento e aumento da exigência de produção. Muitas vezes, estes profissionais necessitam assumir funções para as quais não foram qualificados (RODRIGUES, 2006). Por essa razão, foi pertinente ouvir os trabalhadores que se sujeitam às condições de trabalho como as discutidas anteriormente, pois, como acredita Dejours (1992), eles são os mais indicados para falar sobre processos e as condições a que são submetidos em situações de trabalho geradoras de desgastes para identificar as correlações em seus processos subjetivos. Falar e ser ouvido, isso permite ao pesquisado tomar consciência, refletir e organizar a própria experiência (SOUZA;

GRISCI 2005). O uso da linguagem permite uma melhor compreensão da organização em que atuam os profissionais, configurando "um universo de linguagem e palavras não ditas" (CHANLAT, 1996, p. 21).

Esta dissertação descreve os riscos de adoecimento no trabalho e as âncoras de carreira do gerente de projetos em empresas dos setores de mineração, automação automobilística, informática aplicada à automação de processos gerenciais e tecnologia aplicada à automação no setor de mineração estabelecidas na cidade de Belo Horizonte, tendo em vista o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) de Mendes e Ferreira (2007), e a tipologia de Schein (1974, 1993) sobre âncoras de carreira.

A pergunta proposta pela pesquisa foi: **Como se configuram os riscos de adoecimento no trabalho e as âncoras de carreira dos gerentes de projetos?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os riscos de adoecimento no trabalho e as âncoras de carreira dos gerentes de projetos em empresas dos setores de mineração, automação, informática especializada em automação de processos gerenciais e tecnologia especializada em automação para o setor de mineração estabelecidos na cidade de Belo Horizonte, tendo em vista o inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), de Mendes e Ferreira (2007), e a tipologia de Schein (1974, 1993) sobre âncoras de Carreira.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as âncoras de carreira dos gerentes pesquisados;
- Descrever e analisar o contexto de trabalho dos gerentes;
- Descrever os danos físicos, sociais e psicológicos causados nos gerentes;
- Descrever e analisar as vivências de prazer e sofrimento experimentadas na função;

- Descrever e analisar os custos físicos, cognitivos e afetivos decorrentes do trabalho dos gerentes; e
- Descrever as estratégias de defesa utilizadas para lidar com os riscos do adoecimento no trabalho.

1.2 Justificativa

Pretende-se com este trabalho contribuir para os estudos acadêmicos da área de Administração e Saúde no Trabalho voltados para as melhores práticas em gestão de pessoas diante das novas demandas de carreiras no dinâmico mercado contemporâneo.

O estudo torna-se relevante também pelo fato de a saúde no trabalho ser fator primordial para uma sociedade sustentável. Acrescenta-se que em relação à metodologia, especificamente à coleta de dados, a transformação do Inventário sobre o Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) em um roteiro de entrevista será uma contribuição para os estudos realizados com este instrumento. Pretende-se, ainda, acrescentar subsídios aos estudos de Mendes em psicodinâmica do trabalho, motivados pelo surgimento de problemas psicopatológicos ligados ao trabalho que levaram à realização de importantes estudos na realidade brasileira, com base nos referenciais teóricos desenvolvidos por Dejours, desde os anos 1980. Conforme Mendes e Ferreira (2007), estes estudos têm por objetivo desvelar as mediações entre o sujeito e o real do trabalho.

As empresas escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa possuem grande relevância no mercado em que atuam, tendo negócios em vários países. De acordo com dados obtidos em pesquisas preliminares nos *sítes* institucionais das empresas pesquisadas, verificou-se que a gestão de projetos, assim como a valorização do trabalhador, faz parte dos seus valores organizacionais. Desse modo, em relação à contribuição deste estudo para as organizações pesquisadas, o fato de analisar a percepção dos gerentes de projeto em relação aos riscos de adoecimento no trabalho, como também suas âncoras de carreira, favorecerá o aporte de informações sobre a situação dos profissionais pesquisados, na medida em que revelará as reais condições de trabalho em que se encontram e a preparação

necessária para a atuação deste profissional. Com base nos resultados obtidos, as empresas e seus gestores terão a possibilidade de intervir, sobretudo ao adotarem novas políticas de gestão de pessoas que realmente favoreçam o prazer destes profissionais e minimizem o sofrimento, podendo, também, estender estas políticas aos demais profissionais, contribuindo para a melhoria do ambiente organizacional. Dessa forma, pode haver um ganho geral para a instituição, pois quando o trabalhador atribui um sentido positivo ao seu trabalho e se identifica com o que faz sente que tem autonomia e liberdade, passando a experimentar mais o prazer e a minimizar o sofrimento. Apontam-se como ganhos, geral: a evidência do que vem a ser a carreira de um gerente de projetos, as possibilidades de melhoria na atuação dos profissionais, a melhoria na vida do profissional e, mais, o entendimento da organização que possui esta carreira no mercado.

Com relação especificamente ao cargo pesquisado, espera-se que o desenvolvimento do estudo contribua para adquirir informações sobre seu modo de se relacionar com o trabalho, especialmente com questões ligadas aos riscos de adoecimento e às estratégias de defesa desenvolvidas pelos gestores para enfrentar os problemas e obstáculos presentes em suas carreiras atualmente.

Este estudo está estruturado em mais quatro capítulos, além desta Introdução.

No segundo capítulo, elabora-se um referencial teórico relativo ao trabalho e suas implicações na vida do trabalhador, demonstrando sua importância na constituição do sujeito trabalhador, envolvendo os riscos de adoecimento ocupacional e as formas de mediação entre o trabalhador e o contexto de trabalho no mundo contemporâneo. Inclui, ainda, uma discussão sobre as evoluções e mudanças nas carreiras.

No terceiro capítulo, desenvolve-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nesse momento, justificam-se as escolhas do método e destaca-se a sua devida adequação a esta pesquisa.

No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados a partir da realização da pesquisa nas empresas objeto deste estudo e da entrevista com os

sujeitos participantes. Os dados foram estruturados em tópicos específicos, buscando atingir aos objetivos específicos traçados.

No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais, acompanhadas da análise das contribuições e limitações, sendo essas seguidas de sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta dissertação divide-se em cinco subseções: na primeira, trata-se da relação entre o homem e o trabalho; na segunda, discute-se a psicodinâmica do trabalho; na terceira, do prazer e do sofrimento nas organizações; na quarta, das estratégias de combate ao adoecimento no trabalho; e na quinta, dos aspectos teóricos pertinentes à carreira.

2.1 A Relação entre o Homem e o Trabalho

A relação entre o homem e o trabalho existe desde épocas mais remotas, sendo especialmente marcada por mudanças nos campos social, político e econômico. O trabalho, na visão de Brant e Gómez (2007, p. 466), “oferece ao sujeito um lugar numa parte da árdua realidade humana e é indispensável à preservação e justificação da existência em comunidade”.

Codo e Sampaio (1995) entendem que o trabalho ocupa lugar central na determinação das características psicológicas, pois é uma atividade essencialmente humana. Como tal, tem função estruturante no psiquismo, na personalidade e na identidade e, ainda, influencia a forma como os seres humanos produzem suas condições de vida.

Para Cavalcante, Oliveira e Cavalcante (2009), ao mesmo tempo em que a sociedade e a economia evoluem, surgem novos estudos sobre as práticas laborativas, sendo que atualmente as questões relacionadas à saúde mental e à saúde psíquica são alvo de interesse nas mais diversas áreas, dentre as quais a administração de empresas.

Antunes (2002) descreve que a reestruturação do mundo do trabalho é fruto de uma crise multifacetada: os condicionantes sociais, econômicos e técnicos relacionados entre si vão impulsionar uma nova maneira de fazer e de compreender o mundo do trabalho e a relação capital-trabalho.

Entende-se, então, que o indivíduo tem a necessidade de realizar um trabalho, mas

pode estar exposto a diferentes situações, as quais podem interferir diretamente em sua condição de saúde (BULHÕES, 1998).

Dias (2005) considera que, ao se comparar o trabalho das sociedades pós-industriais do final do século XIX e o trabalho no século XX, é possível verificar um caráter mais humano no ambiente interno das organizações no que se refere tanto às formas de organização da produção quanto à relação que o indivíduo mantém com o trabalho em busca de sua satisfação pessoal.

Faria (2001) explica que o aumento da concorrência e a diversificação dos mercados trouxeram consequências para as formas de organização do trabalho e que a mudança mais visível foi o aparecimento das linhas flexíveis de produção, capazes de fabricar diferentes produtos com a mesma organização básica de equipamentos em um pequeno intervalo de adaptações.

De acordo com Barros, Andrade e Guimarães (2008) as organizações passaram a exigir do trabalhador: flexibilidade, doação, dinamismo, espírito de grupo, iniciativa e, até mesmo, capacidade de gerir seu próprio capital intelectual, a fim de manter-se empregável.

Kilimmik (2000) descreve que o trabalho é considerado fonte de satisfação e qualidade na vida dos indivíduos, já que, diante das transformações ocorridas na economia e na sociedade, de maneira formal ou informal, os indivíduos estão ligados à forma de obter recursos para a sua sobrevivência. Analisando as questões formais de realização de trabalho, Kilimmik (2000) considera que atualmente a maior parte dos indivíduos que desempenham uma atividade laboral, passa 70% de sua vida mantendo relação direta com a organização e com as tarefas que desenvolve.

Todas essas relações que o homem mantém com o trabalho levaram ao desenvolvimento de estudos e teorias que buscam compreender a psicodinâmica do trabalho. Esse assunto será abordado no tópico a seguir.

2.2 Psicodinâmica do Trabalho

Conforme Laranjeira (1999), a psicodinâmica do trabalho detém suas bases teóricas no caráter subjetivo das relações de trabalho. Isso significa que os estudos apoiam-se na psicopatologia e associam o adoecimento psíquico à prática laboral.

Para Mendes e Ferreira (2007), a psicodinâmica desenvolve uma análise sociopsíquica do trabalho, tendo como ponto de partida a organização do próprio trabalho, para, então, compreender as vivências subjetivas, dentre elas o prazer, o sofrimento, o processo saúde-adoecimento e os mecanismos de defesa e de mediação do sofrimento. Dejours (1992), foi um dos maiores estudiosos do assunto, propôs em seus estudos a compreensão do sofrimento produzido no trabalho e seu gerenciamento, ou seja, as estratégias utilizadas por trabalhadores e organizações para minimizar tal sofrimento. Essa abordagem fez surgir a "escola dejouriana", mais conhecida como a "psicodinâmica do trabalho".

Mendes e Ferreira (2007) citam que o marco da psicodinâmica do trabalho foi a publicação da obra de Dejours, na França, em 1980, intitulada *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho*, traduzida no Brasil, em 1987. Segundo os autores, o tema principal desta obra recai sobre “a origem do sofrimento no confronto do sujeito trabalhador com a organização do trabalho” (MENDES; FERREIRA, 2007, p. 34).

Explica Dejours (1992):

Cada indivíduo desenvolve estratégias próprias para lidar com o sofrimento produzido pelo trabalho. Ele desenvolve mecanismos para minimizar o sofrimento. Dessa forma, a doença se manifesta em alguns, deixando outros a salvo, segundo o significado que o sofrimento assume na vida de cada um. Tal significado relaciona-se à história individual, em contrapartida com as relações de trabalho. Assim, o trabalho torna-se perigoso quando faz aumentar os esforços para promover a adaptação (DEJOURS, 1992.p. 47).

Nos estudos de Morrone (2001) é possível identificar uma divisão na construção do modelo teórico da psicodinâmica do trabalho. Esta, de acordo com o autor, pode ser apresentada em três etapas.

A primeira pode ser denominada, de acordo com Morrone (2001) como o "estudo da psicopatologia do trabalho", em que a ênfase principal é no sofrimento psíquico do trabalhador. Assim, busca-se esclarecer as psicopatologias que aparecem como consequência desse sofrimento, que envolve aspectos afetivos e relacionais do trabalho.

O autor explica que a segunda etapa dá maior ênfase à saúde do trabalhador; ou seja, objetiva estudar o prazer no trabalho e os mecanismos utilizados pelo trabalhador para minimizar o sofrimento e conviver de forma suportável com sua realidade de trabalho. A publicação por Dejours (2002) da obra *O Fator Humano* marca a segunda fase dos estudos. As pesquisas deram destaque às vivências de prazer e sofrimento por trabalhadores em decorrência de suas relações com o trabalho, destacando-se as estratégias por eles encontradas para evitar o sofrimento e, conseqüentemente, a doença – ou seja, o esforço de cada um para adaptar-se às estruturas e à organização do trabalho. Fica claro o papel do trabalho na construção da identidade do trabalhador, no reconhecimento e na valorização como subsídios importantes e no enfrentamento do prazer e sofrimento (MENDES; FERREIRA 2007).

Na terceira etapa, a psicodinâmica do trabalho, os estudos voltam-se para a análise do trabalho como *locus* de construção da identidade do trabalhador e de novas formas de organização do trabalho e o modo como estas impactam as vivências de prazer e sofrimento do trabalhador.

Na visão de Dejours (1992), a organização deve escutar o trabalhador, pois é ele o mais indicado para falar do processo e das condições de trabalho vivenciadas, o que inclui questões relacionadas ao sofrimento no trabalho. Silva e Garcia (2009) reforçam que cabe ao trabalhador determinar as formas com que lida com o seu trabalho e, a partir de determinadas estratégias, descobrir o prazer ou o sofrimento no trabalho ao qual está inserido.

Dejours (1992) adverte que se o grau de inadaptação do indivíduo em relação à organização do trabalho predominante na empresa exigir deste trabalhador a adoção de um intenso número de estratégias defensivas, essas podem se tornar

insuportáveis para o aparelho psíquico, levando-o ao sofrimento e ao conseqüente adoecimento.

Faria e Meneguetti (2001) citam como exemplo a situação em que, para obter reconhecimento, alcançar a admiração e ser considerado imprescindível para os objetivos da organização, o indivíduo submete-se a ritmos intensos de trabalho, ausentando-se, muitas vezes, do seu ambiente familiar e privando-se do descanso a que tem direito, recomendado para a manutenção de sua saúde física e mental.

O maior desafio da psicodinâmica do trabalho é diminuir (ou superar) a distância entre a teoria que sustenta a organização da empresa e o que existe na prática da realização do trabalho, no dia a dia de um indivíduo. Wilkoszynski, e Vieira (2012) abordam o forte impacto das transformações tecnológicas e organizacionais nos indivíduos e nas empresas, não só alterando o “sentido do trabalho”, de acordo com Morin (2002), como também impondo novos paradigmas no que tange à gestão das pessoas e à gestão das empresas, como: invasão do tempo de não trabalho decorrente da portabilidade de aparelhos móveis para conexão *on line*; volume de viagens constantes; e desgastes diante do deslocamento necessário. Isso significa que, além de o indivíduo sofrer uma série de pressões ou situações que podem lhe causar sofrimento, as organizações submetem os funcionários às pressões do mercado, exigindo maior e melhor produtividade, mas, ao mesmo tempo, devem fornecer condições que façam com que eles não sintam de forma negativa a pressão exercida.

De forma complementar, Martins (2008, p. 19) explica que um dos pontos mais importantes estudados pela psicodinâmica do trabalho é o fato de que ela se apresenta como objeção a certas visões deterministas, que transforma “os trabalhadores de observadores impotentes de um mundo perverso, que o reduz a pessoas passivas”, em pessoas ativas que na busca de realização e sentido no trabalho, se tornam agentes de transformação. “A Psicodinâmica do Trabalho, parte do pressuposto que os trabalhadores possuem capacidade de se proteger, de buscar saídas e de reapropriar-se da transformação e da reconstrução da sociedade” (MARTINS, 2008, p. 20).

De forma conclusiva, Mendes e Ferreira (2007) citam que Dejours e seus

companheiros, Abdoucheli e Jayet, consideram que os processos adaptativos ao sofrimento no trabalho são dinâmicos e individuais. Os trabalhadores reagem às vivências de prazer e sofrimento de acordo com suas possibilidades psíquicas, mobilizando sua energia psíquica, para evitar a doença, e buscando prazer. O sentido que o trabalhador confere ao seu trabalho envolve as formas de organização do trabalho, gestão e relações de trabalho (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007).

2.3 O Prazer e Sofrimento nas Organizações

Dejours (1993)², citado por Martins (2008), afirma que

[...] as atividades laborais têm importância para a análise do homem e sua relação com o mundo material e psíquico, pois é por meio delas que o ser humano convive e se relaciona com o meio externo e os indivíduos buscam satisfazer suas necessidades, ou seja, procuram o prazer e evitam o sofrimento (MARTINS, 2008, p. 17).

O sofrimento psíquico, passível a todo indivíduo no exercício de seu trabalho, pode se referir à luta para sobreviver a separação/ruptura entre o sujeito e o objeto. Ou seja, do sujeito consigo mesmo, dada a distância de identificação que ele tenha com o que ele faz na atividade em si. Segundo Codo, Sampaio e Hitomi (1993), é inevitável o sofrimento quando é insuportável ao homem conviver com a ruptura em relação ao produto de seu trabalho.

Dejours (1992) afirma que o início do sofrimento do homem se dá quando se esgota todos os meios de defesa interna que levariam o indivíduo à adaptação nas atividades laborativas:

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa [...] tem a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento (DEJOURS 1992, p. 52).

A ausência total de sofrimento no trabalho é algo impossível para autores como Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994), devido aos conflitos inevitáveis que se

² DEJOURS, C. **Contribution to the psychodynamic analysis to the study of organizational crisis industrial and environmental crisis**. Paris: Intereditions, 1993.

estabelecem entre a organização do trabalho e a história particular de cada indivíduo, tornando-se necessário diferenciar o sofrimento patogênico do sofrimento criativo. O sofrimento patogênico surge quando se esgotam as possibilidades do trabalhador de se proteger dos incômodos advindos dos conflitos com a organização do trabalho, e ele se entrega às impossibilidades de modificar os fatores que lhe causam insatisfação.

No caso do sofrimento criativo, como o próprio nome já diz, através do uso da criatividade, o sofrimento é transformado em soluções e a saúde é preservada e a identidade beneficiada (LUNARDI FILHO; MAZZILLI, 1996).

Ainda segundo Dejours (1992), a insatisfação do trabalhador quanto ao conteúdo da tarefa faz com que haja um sofrimento mental, que pode levá-lo a desenvolver doenças somáticas.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993), salientam que:

Tarefas maiores ou menores do que o cérebro humano possa suportar; relações de trabalho despejando mensagens contraditórias; uma brutal ruptura salarial provocada pelo desemprego ou subemprego, que desaloja o sujeito do seu patamar de sobrevivência: possibilidades de sofrimento psíquico que aparecem ao profissional sempre travestida, outra dor ocupa o espaço da dor real (CODO; SAMPAIO; HITOMI; 1993, p.268).

Autores como D'Amorim (1998), Codo (1993) e Dejours (2002) concordam que o trabalho pode ser fonte de prazer e de construção de sentido para a história do sujeito, que, articulando seu saber com o conteúdo de sua tarefa, promove transformações e se transforma no processo.

Ferreira e Mendes (2001) salientam que os estudos sobre o prazer e o sofrimento no trabalho têm sido frequentes desde a década de 1980 e que, com o passar dos anos, a preocupação com essa relação tem se tornado mais evidente nas organizações, pois estas necessitam alinhar as pessoas aos processos de trabalho e ao negócio. Nesse processo de alinhamento, torna-se imprescindível rever valores organizacionais e pessoais, satisfazer as necessidades dos colaboradores e valorizá-los, para que encontrem a satisfação ao realizar seu trabalho e, conseqüentemente, comprometam-se e engajem-se para alcançar os resultados da

organização, pois estruturas e normas rígidas tolhem a liberdade e podem tornar-se fator de sofrimento para os trabalhadores.

Porém, nem o sofrimento nem as estratégias defensivas de ordem individual ou coletiva são patológicos, e sim uma saída para a saúde, pois “o sofrimento é visto como uma espécie de drama que mobiliza o sujeito no mundo e no trabalho em busca das condições de saúde” (MENDES; FERREIRA, 2007, p. 43).

2.3.1 O prazer no Trabalho

O prazer no trabalho, segundo Dejours (1994), é o resultado de sentimentos positivos e gratificantes por parte do indivíduo, advindo de uma livre articulação entre seu gosto, seu conhecimento e o conteúdo da tarefa, fazendo com que este trabalho seja equilibrante, por permitir uma descarga da energia psíquica do trabalho, ou seja, das tensões provocadas pelas cargas física e nervosa, podendo, até mesmo, levar ao relaxamento.

Faz-se necessário ressaltar o conceito dejouriano de carga psíquica do trabalho, que, para este autor, é constituída pela energia pulsional relacionada aos elementos afetivos e relacionais presentes no trabalho. Assim, o trabalho será fatigante na medida em que retém a carga de energia psíquica, a qual, acumulada, gera tensão e desprazer e, também, na mesma medida em que um volume acima do qual o aparelho psíquico pode suportar, transborda para o corpo e aparece em forma de somatização. Além desta contrapartida física, consequências mentais, como descompensações psiconeuróticas, delírios e estados depressivos, são possíveis de ocorrer nestes casos (DEJOURS, 1994).

O prazer no trabalho vai, então, estar ligado à possibilidade de o trabalhador realizar seus sonhos, desejos e anseios no contexto de trabalho. Assim, vários seriam os indicadores de prazer no trabalho, como: a valorização, reconhecimento, liberdade, realização, gratificação, orgulho no trabalho e capacidade de aprendizagem (DEJOURS, 1994).

Ressalta a importância do reconhecimento o fato de ser capaz de conferir maior sentido ao trabalho, pois reconhecer esforços implica o reconhecimento, acima de

tudo, dos sentimentos aí envolvidos, como medos, decepções e angústias. Trata-se do retorno ao investimento subjetivo empregado na atividade, bem como da forma de compensar os momentos de dificuldades vivenciados na execução das atividades. "Pode ser considerado uma retribuição moral-simbólica dada ao ego pela contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência" (DEJOURS, 1997, p. 55). O uso da criatividade na solução de problemas, quando a organização do trabalho permite, gera reconhecimento e fortalecimento da identidade, dando significado à atividade laboral. Para essa ocorrência é necessária a criação de espaços de discussão em que a participação seja permitida (MENDES; FERREIRA, 2007 p. 43).

Assim, Dejours (1999) afirma:

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho o que é classicamente designado em psicologia pela expressão "motivação no trabalho" (DEJOURS, 1999, p. 35).

O prazer é vivenciado quando o homem é valorizado e reconhecido em seu trabalho pelas atividades que desempenha. Mendes (1999) afirma que o prazer, muitas vezes, não se manifesta de forma consciente. "A satisfação com algum aspecto do trabalho pode não trazer prazer, pois este aspecto incorpora-se à vida do homem" (MENDES, 1999, p. 18).

Citando pesquisas de diversos autores e teorias da administração, Ferreira e Mendes (2001) consideram que o prazer no trabalho é obtido quando o próprio trabalho realizado favorece a valorização e reconhecimento, especialmente pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e sociedade, permitindo a construção e a modificação da realidade, que se dão na negociação dos interesses do trabalhador em relação à produção, o que está diretamente relacionado ao poder do trabalhador de negociar e de influir no coletivo deste trabalho.

Ainda segundo os autores, o poder será a mola mestra no processo de interação e interdependência mútua para a cooperação humana. Assim, o trabalhador negocia,

apropriada e rejeita o que pode impedi-lo de alcançar seus objetivos e os do coletivo, o que gera sofrimento, porque, muitas vezes, não há espaço para essa mobilização, e o reconhecimento ocupa esta lacuna, ressignificando e dando lugar à realização do sujeito e fazendo surgir o prazer, convertendo o sofrimento em prazer (FERREIRA; MENDES, 2001).

O trabalho por si só exerce papel fundamental na realização do sujeito. A organização utiliza esse viés para engajar o trabalhador, prometendo-lhe a autorrealização. Nessa busca, o trabalhador chega à exaustão. Dessa forma, torna-se perceptível a ambiguidade do termo *reconhecimento*, que, ao mesmo tempo em que funciona como um modo de fortalecimento da estruturação psíquica e da saúde, pode também funcionar como instrumento de captura dos trabalhadores pelas armadilhas da dominação, revelando o duplo papel do trabalho de desencadear ou colaborar com o processo de saúde-adoecimento (ALMEIDA; MERLO, 2006).

A saúde no trabalho irá perpassar pelo equilíbrio entre as vivências de prazer e de sofrimento, pelo uso de estratégias que mobilizem aspectos gratificantes e, ainda, pela dinâmica do reconhecimento, que constitui elemento essencial na “construção da identidade do trabalhador no campo social e na luta contra o adoecimento” (MENDES; FERREIRA, 2007 p. 46).

2.3.2 O Sofrimento no Trabalho

Explicam Ferreira e Mendes (2006):

O sofrimento está vinculado a sentimentos como angústia, medo e insegurança, provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação e a restrição de satisfazê-las impostas pelas limitações das situações de trabalho. O sofrimento pode ser expresso por meio de sentimentos como ansiedade, insatisfação, solidão, inutilidade, desvalorização e desgaste. (FERREIRA; MENDES, 2006, p. 105)

O sofrimento no trabalho tem sido estudado, segundo a visão de Cavalcante, Oliveira e Cavalcante (2009), levando em consideração a relação entre a prática laborativa e o sofrimento psíquico. Tal questão merece destaque, pois o sofrimento produz impactos negativos na saúde mental de um profissional, comprometendo sua capacidade e sua competência para o desenvolvimento das tarefas e dos processos

de trabalho.

Ferreira e Mendes (2001), citando os estudos de Dejours feitos em 1987, 1993 e 1994, consideram que situações de medo e de tédio são responsáveis pela emergência do sofrimento no indivíduo no trabalho, pois estas se refletem em sintomas como a ansiedade e a insatisfação.

Importa também considerar o que Dejours (1994) chama de “sofrimento criativo”. Ou seja, o indivíduo elabora soluções originais que favorecem ou restituem sua saúde. Para Dejours (1994), este tipo de sofrimento chega a adquirir um sentido particular, na medida em que permite ao indivíduo ter o reconhecimento de uma identidade. Neste contexto, ele se propõe a adotar ação criativa capaz de promover descobertas, fazendo com que o experimente e o transforme, de maneira criativa, prática e astuciosa, produzindo soluções inéditas para situações móveis e cambiantes de seu trabalho.

Outras questões estudadas por Dejours (1998)³ citado por Ferreira e Mendes (2001), também são condicionantes para o sofrimento no trabalho tais como:

[...] a relação entre esses sintomas e a incoerência entre o conteúdo da tarefa e as aspirações dos trabalhadores; a desestruturação das relações psicoafetivas com os colegas; a despersonalização com relação ao produto; frustrações e adormecimento intelectual. (FERREIRA; MENDES, 2001, p. 95)

Ferreira e Mendes (2001) já apontavam em seus estudos a relação que o sofrimento no trabalho mantém com a excessiva padronização de tarefas, procedimento que substitui o potencial técnico e a criatividade do indivíduo, a rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos, ingerências políticas, centralização de informações, falta de participação nas decisões e não reconhecimento, pouca perspectiva de crescimento profissional, como sendo condicionantes do sofrimento no trabalho.

De outro lado, Knabem (2005) ao descrever as mudanças nas formas de

³ Dejours, C. **Souffrance en France**: la banalisation de l' injustice sociale. Paris: Éditions du Seuil, 1998.

organização do trabalho ocorridas a partir da década de 1970, considera:

As ideias de flexibilização dos contratos de trabalho (perda dos direitos trabalhistas, terceirização, precarização do emprego etc.) e de flexibilidade do trabalhador (multifuncionalidade e polivalência) escondem, na verdade, exploração, sobrecarga e insegurança no trabalho. Com as mudanças na organização do trabalho, o quadro de qualificações profissionais também tem mudado. Exige-se que o trabalhador seja capaz de conceber, organizar, executar, avaliar as tarefas e controlar a qualidade. Isso implica em escolarização elevada, treinamento constante, pois o trabalho qualificado pressupõe conteúdos mais elaborados (KNABEM, 2005, p. 15).

Essas questões também são fatores que causam sofrimento no trabalho, pois exercem pressões sobre o indivíduo em busca de formas de manter seu emprego.

Nos estudos de Silva e Garcia (2009), foram levadas em consideração pesquisas de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), nas quais se pode verificar que o sofrimento no trabalho está diretamente associado à distância entre o modo como o trabalhador compreende o trabalho e o modo como o trabalho realmente deve ser realizado em uma organização. Ou seja, quanto maiores a rigidez e a falta de autonomia na organização do trabalho, maior será a percepção do trabalhador em encontrar alguma forma de sofrimento, já que terá dificuldades em negociar com a organização também suas necessidades e expectativas.

Para Cavalcante, Oliveira e Cavalcante (2009. p. 3), “o sofrimento psíquico no trabalho se torna evidente quando as expectativas geradas pelo trabalhador estão incompatíveis com a realidade vivida no ambiente de trabalho, seja de forma individual ou coletiva”.

Diante de suas dificuldades e de sua exposição ao sofrimento, o trabalhador desenvolve estratégias para mediar a ocorrência dessa possibilidade. Esse é o assunto tratado a seguir.

2.4 Estratégias de Combate ao Adoecimento no Trabalho

Nos estudos de Mendes (1999), pode-se identificar que as estratégias de combate, ou estratégias defensivas, surgem para que o trabalhador evite o sofrimento, sendo que, muitas vezes, diante da impossibilidade de modificar a organização de seu

trabalho, há uma busca por certo equilíbrio social e psíquico capaz de permitir a esse trabalhador uma base para que possa se sustentar na organização em que atua e em sua vida pessoal.

De maneira conceitual, entende-se que as estratégias defensivas são um meio utilizado pelo trabalhador para proteger-se do sofrimento e poder continuar a trabalhar. Elas podem ser elaboradas individualmente ou coletivamente (LANCMAN *et al.*, 2009).

Dejours (2000) tece um importante comentário relacionado a essas estratégias de combate e defesa desenvolvidas pelo trabalhador. Segundo o autor, o desenvolvimento dessas estratégias não significa que o trabalhador busque a “normalidade”. Dejours (2000) defende a ideia de que o trabalhador busca, em verdade, não a ausência do sofrimento, mas sim formas de lutar e conviver com ele.

Ao mesmo tempo, analisando as palavras de Dejours (2000), Martins (2008, p. 66) argumenta:

O funcionamento dessas estratégias contribui para tornar aceitável aquilo que não deveria ser e pode funcionar como armadilha que insensibiliza contra a causa do sofrimento. Além disso, permite as vezes tornar tolerável o sofrimento ético, e não mais apenas o psíquico, entendendo que o sofrimento resultante de um mal padecido pelo indivíduo é o que ele pode experimentar ao cometer atos que o condenem moralmente (MARTINS 2008, p. 66).

Entende-se, então, que é preciso haver um limite de tolerância ou, até mesmo, negação por parte do trabalhador ao compreender seu sofrimento e as estratégias defensivas desenvolvidas, pois estas permitem que esse trabalhador continue tendo sua moral e seus princípios resguardados (MARTINS, 2008).

Diante das dificuldades e da exposição aos riscos e ao sofrimento, o trabalhador desenvolve estratégias de mediação do sofrimento, marcadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade, para poder suportar as condições adversas no trabalho, minimizar o sofrimento e evitar o adoecimento. Trata-se de mecanismos de defesa, de caráter individual ou coletivo, construídos pelos

indivíduos com o objetivo de se proteger. De acordo com Dejours (1993/2004)⁴ citado por Lopes (2009), estas estratégias também podem ser de adaptação e de exploração e são específicas das categorias profissionais que as adotam.

De forma específica, pode-se dizer que as estratégias de adaptação e de exploração são, conforme destaca Lopes (2009), na maior parte das vezes, inconscientes, têm em suas bases a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção. Mendes e Ferreira (2007), descrevendo sobre as duas estratégias citadas, consideram que o trabalhador mantém a produção, por meio da direção de seus modos de pensar, sentir e reagir, somente para atender ao desejo da produção, não levando em conta seus desejos. Estas defesas exigem do trabalhador um investimento físico e sociopsíquico para além do seu desejo e capacidade, proporcionando-lhe um comportamento neurótico.

Martins (2008) descreve que a diferença entre o desenvolvimento de estratégias, de defesa de forma individual ou coletiva, está no fato de que no campo individual o que sobressai é o que está interiorizado no trabalhador, ou seja, suas próprias necessidades. Já no campo coletivo ocorrem a valorização e a dependência de condições externas, em que se busca manter o consenso de um grupo de trabalhadores.

As estratégias de proteção permitem ao trabalhador suportar o sofrimento racionalizando as situações causadoras de sofrimento por meio de condutas compensatórias no modo de agir, pensar e sentir. Muitas vezes, o trabalhador consegue evitar o sofrimento se alienando das causas do sofrimento, não agindo sobre a organização nem buscando condutas que levem a mudanças sobre a organização do trabalho. Ou seja, ele não mobiliza forças que possam alterar a precariedade das condições de trabalho. Nenhum esforço produtivo acontece, podendo, até mesmo, acarretar o aumento das causas do sofrimento. O esgotamento destas defesas pode ocorrer com o passar do tempo, caracterizando falha no processo de enfrentamento do sofrimento. Com isso, intensificam-se as

⁴ DEJOURS, C. (1993/2004). Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

possibilidades de adoecimento (MENDES, 2007).

As defesas de adaptação e exploração podem se esgotar mais rapidamente por exigirem do trabalhador um esforço além de suas forças, exigindo investimento tanto físico quanto sociopsíquico maior que sua capacidade ou desejo de reagir. Elas se baseiam na negação do sofrimento e na submissão, na maioria das vezes inconsciente, das pressões por produtividade e excelência por parte da organização e do desejo ou necessidade do trabalhador em corresponder. Só há uma saída para este quadro perverso, que se caracteriza como uma verdadeira armadilha para o trabalhador (MENDES, 2007): para virar o jogo, evitar o sofrimento, ser bem-sucedido, experimentar o prazer e garantir sua saúde, o sujeito trabalhador deverá mobilizar forças para resgatar seu pensar e seu agir criticamente sobre a organização do trabalho e, na construção coletiva de soluções de compromissos, para fazer face às contradições inerentes à organização perversa do trabalho.

É possível essa mobilização a partir da reapropriação dos desejos e da condução de si mesmos por parte dos trabalhadores, resgatando a autonomia e o sentido do trabalho. O processo em direção à busca da saúde é uma conquista que pode ter suas origens no próprio sofrimento (DEJOURS, 1994).

De acordo com Mendes (2007), o sofrimento, mesmo visto como uma espécie de drama mobiliza o sujeito no mundo em direção à saúde. Dessa forma, nem o sofrimento nem as formas individuais ou coletivas de defesa são patológicos. Ao contrário, são considerados saudáveis no sentido de buscar uma saída para a saúde. Segundo Dejours (2004), a luta na perspectiva de intervir na organização do trabalho pode ser considerada saudável e inteligente, contribuindo para o processo de saúde e permitindo aos sujeitos subverter o sofrimento, o que não significa anular o sentimento, mas transformá-lo no prazer da reapropriação pela ação (JAYET, 1984).

2.5 A Carreira, sua Evolução e Principais Âncoras

Nos tópicos a seguir, realiza-se a apresentação teórica dos conceitos e das evoluções da carreira, pretendendo-se demonstrar como esses conceitos foram

ampliados ao longo do tempo, principalmente diante das mudanças organizacionais. Os subtópicos desenvolvidos preveem, ainda, uma análise geral sobre os principais tipos de carreiras e uma descrição que leve à compreensão das âncoras de carreira.

De acordo com Knabem (2005), as inúmeras transformações no trabalho têm feito com que os indivíduos repensem as formas como estão construindo suas carreiras, ou seja, suas prioridades, desejos e aspirações. Este assunto também será visto no decorrer os próximos tópicos.

2.5.1 Definição e Evolução do Conceito de Carreira

A origem para o termo carreira revela que, etimologicamente, a palavra se originou do latim *via carraria*, "estrada para carros" (MARTINS, 2009). O entendimento de *carreira* como uma trajetória de vida profissional, sendo uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, passou a ser usado no final do século XIX. Deste então até recentemente a *carreira* estava relacionada a uma estrada, ou percurso preexistente, em que o indivíduo adentraria para exercer suas atividades profissionais (MARTINS, 2009).

Para Dutra (2009) os estudos sobre a carreira e a "gestão de carreiras" podem ser vistos desde o desenvolvimento da Escola de Administração Científica, que identificou cargos ligados a postos de trabalho. O autor salienta que neste momento a carreira era uma atividade de competência da empresa. Ou seja, cabia às pessoas (ocupantes dos cargos) seguirem os caminhos determinados pela empresa.

Ainda descrevendo sobre a evolução do conceito de carreira, Chanlat (1995) apresenta uma associação do termo com uma "profissão". Assim, de acordo com o autor, um médico, um militar ou um sacerdote teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teriam. Chanlat (1995) reconhece um terceiro aspecto relacionado à carreira, que é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Assim, tal conceito não incluiria a trajetória de uma pessoa que fosse, concomitantemente, professor de inglês e microempresário comercial. A carreira, nessa perspectiva, encontra-se mais

relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nessas organizações.

Partindo de uma análise das teorias organizacionais mais tradicionais, como as ideias de Landau e Hammer (1986)⁵ e Bastos (1997)⁶, citados por Kilimnik (2008), a carreira pode ser vista como o ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem percebida que dela possui. Esse processo de ajustamento implica critérios a partir dos quais nasce a noção de hierarquia ou de sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação.

Kilimniki (2008) destaca que, embora as teorias já desenvolvidas no meio organizacional tenham grande relevância, com o passar do tempo e principalmente diante das evoluções de teorias da administração que procuravam valorizar o indivíduo e sua relação de prazer com o trabalho, as concepções e modelos tradicionais de carreira passaram a dar lugar a outros modelos e teorias.

De forma específica, Chanlat (1995) caracteriza, por exemplo, os modelos de carreira tradicional baseadas na estabilidade e na linearidade. Já o modelo de uma carreira moderna, em que o caráter emergente das mudanças e transformações, apresenta tendências contrárias ao modelo tradicional, caracterizando-se pela diversificação das carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade.

Sobre o mesmo assunto, Chanlat (1996) considera que as principais causas do declínio da carreira tradicional, assim como da ampliação desse conceito, estão relacionadas aos seguintes fatores:

- . penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho;
- . elevação dos graus de instrução;
- . cosmopolitização do tecido social;
- . afirmação dos direitos dos indivíduos;

⁵ LANDAU, J.; HAMMER, T. H. Clerical employer's perceptions of intraorganizational career opportunities. **Academy of Management Journal**, v. 29, p. 385-404, 1986.

⁶ BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. São Paulo. **Revista de Administração**; v. 32, n. 3, p. 28-39, jul./set. 1997.

- . globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental;
- . de mudança nas organizações; e
- . flexibilização do trabalho.

Diante desse novo cenário, apresentam-se a seguir as considerações a respeito da ampliação do conceito, dos modelos de carreira e da visão atual sobre essa questão.

2.5.2 A Ampliação do Conceito de Carreira

Até a década de 1970, o entendimento de *carreira* estava relacionado a modelos preexistentes seguidos pelo indivíduo ao exercer sua vida profissional. Contudo, conforme entende Martins (2009), as inúmeras mudanças na economia, na sociedade e nos mercados trouxeram também mudanças nas concepções sobre o trabalho e a carreira.

Dutra (2008) amplia as considerações acerca das influências que impulsionaram a mudança no que tange à carreira tradicional, ressaltando que os pontos inovadores na administração de carreiras surgem a partir da década de 1980. Ressalta-se o compartilhamento da gestão de carreira entre empresa e trabalhador, objetivando o autodesenvolvimento e o desenvolvimento da organização, a desvinculação dos requisitos para a ascensão profissional da estrutura organizacional e a divulgação clara dos requisitos para a ascensão, buscando justiça, o comprometimento no processo e o desenvolvimento preferencial de carreiras paralelas.

De forma geral, apresenta-se no Quadro 1 um resumo das principais alterações e evoluções no conceito de carreira.

Quadro 1 - Síntese da evolução das teorias da carreira

| Década | Principais ocorrências |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anos 1970 | Observação de estudantes norte-americanos sustentaram novas iniciativas e surgiram três livros-chave que ajudaram a consolidar o foco em carreiras. <i>Career in organizations; Career dynamics e Organization careers</i> . |
| Anos 1980 | Eventos e reuniões foram promovidos, consolidando grupos de interesse que passaram a gerar produção acadêmica, consolidando teorias e a formação de paradigmas voltados predominantemente às carreiras organizacionais. O <i>Handbook of career theory</i> foi editado, colaborando para a consolidação do campo de estudos de carreira. |
| Anos 1990 | A obra <i>The boundaryless career</i> foi editada, consolidando a concepção de carreira sem fronteiras. A discussão sobre carreira proteana ganhou mais sentido que quando foi proposta, nos anos 1970. As questões que dirigiam os estudos sobre carreira passam a ter mais foco em significado que em dinheiro; em propósito que em poder; em identidade que em ego; em aprendizado que em talento. Foi lançado no Brasil o primeiro livro sobre administração de carreiras. |
| Anos 2000 | A atenção das teorias de carreira passou a considerar de forma concreta a perda de fronteiras. |

Fonte: Dutra (2008)

Greenhaus *et al.* (1999)⁷, citado por Martins (2009) propõem um conceito de carreira sem as amarras da abordagem tradicional. Os autores abordam carreira como um padrão de experiências relacionadas ao trabalho e que abarca o curso de vida do indivíduo.

Com todas essas mudanças, um conceito bem mais condizente com a carreira atualmente trilhada pelas pessoas é o seguinte: “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida” (KILIMNIK, 2000, p. 74).

Dutra (2008) concorda com Greenhaus (1999), citado por Martins (2009) quando fortalece que a carreira envolve uma sequência de experiências profissionais, mas só que o trabalho vai influenciar a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com as outras pessoas, organizações e sociedade.

Assim, a carreira vai proporcionar uma perspectiva variável na interação entre o indivíduo e a sociedade, pois as organizações estão inseridas na sociedade e são responsáveis por oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua de expectativas. “Já às pessoas cabe a gestão de seu

⁷ GREENHAUS, J, H. et al. **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt,1999.

desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira" (KILIMNIK, 2000, p. 75).

Por meio da análise dos estudos relacionados à ampliação e evolução do conceito de carreira, observa-se uma mudança significativa, uma vez que durante muitos anos a carreira era praticamente predefinida pela estrutura das organizações. Hoje, a carreira é marcada por oportunidades, pela gestão e pela capacidade de adaptação das atividades exercidas pelo indivíduo para atender às necessidades da organização, do cargo que ocupa e, ainda, das próprias necessidades (KILIMNIK, 2000).

2.5.3 Principais Tipos de Carreira

Após verificar a evolução dos conceitos relacionados à carreira, Kilimnik (2000) destaca em seus estudos que, além dos modelos de carreira, existem diferentes tipos de carreira que merecem ser citados. A descrição realizada a esse respeito teve como base os estudos desenvolvidos por Chanlat (1995)⁸, que considera a possibilidade de agrupar as trajetórias e carreiras profissionais em quatro grandes grupos: burocrático, profissional, empreendedor, e sociopolítico. Esses grupos determinam a realização de tarefas e modos específicos de realizar o trabalho e, ainda, indicam uma lógica no caminho a seguir pelos profissionais.

Segundo Kilimnik (2000, p. 84), o tipo burocrático possui características que remetem às estruturas burocráticas em uma organização, que são: divisão do trabalho de forma elaborada, excesso e rigidez na hierarquia e na divisão de papéis, normas e regulamentações formais, centralização de poder e presença de impessoalidade nas relações. Chanlat (1996) descreve, ainda, que nas carreiras burocráticas o profissional vai adquirir *status* na organização ao elevar seu nível na estrutura, pois desse modo obtêm-se melhores salários, vantagens sociais e *status*.

Importa destacar que, embora este tipo de carreira tenha predominado por muitas décadas, as mudanças empreendidas nas organizações para acompanhar as

⁸ CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan. 1995.

evoluções do mercado da economia e da sociedade estão colocando-o em jogo e dando espaço para carreiras em que há maior autonomia e menor hierarquia.

Em um novo modelo, a carreira do tipo profissional tem como base o monopólio do conhecimento (do saber), da especialização e da reputação. Ainda é uma carreira vertical; ou seja, possui traços burocráticos na hierarquia. Mas, ao contrário da carreira burocrática, na carreira profissional existe maior mobilidade de realização das tarefas, uma vez que seu recurso central é a especialização reconhecida. O interesse neste tipo de carreira residirá no desenvolvimento e no avanço pessoal, ligados à natureza do trabalho, e terá importância em sociedades cuja orientação esteja voltada para a cultura de especialistas.

A carreira profissional é caracterizada por sujeitos que buscam o domínio do conhecimento e da qualificação; a ascensão, normalmente, está associada à reputação e ao saber e o tipo de organização é aquela voltada para o conhecimento (KNABEM, 2005, p. 22).

O terceiro tipo de carreira apresentado por Chanlat (1996) é o tipo “empreendedor”. Sua principal característica é a concentração na pessoa. Este tipo tem ganhado espaço nas organizações, para que as empresas se adaptem às exigências do mercado e as transformações empreendidas pelo Estado. Embora exista certo risco, as recompensas materiais são maiores. A autora diz ainda que neste tipo de carreira exige-se do profissional o chamado “espírito empreendedor”. Ou seja, o indivíduo precisa ter criatividade, inovação, gosto pelo risco e independência para exercer suas atividades de maneira eficaz.

Ainda segundo este autor, na carreira do tipo sociopolítico, ocorre a valorização das habilidades sociais e do poder de relações de que dispõe uma pessoa. “O elemento central aqui não é nem a posição nem a especialização ou inovação criadora, mas sim o capital de conhecimentos, de relações e de inclusão em um nível social e bem estruturado e entendido” (KILIMNIK, 2000, p. 86). Neste tipo de carreira, considera Knabem (2005), a capacidade do indivíduo de desenvolver relações interpessoais e habilidades sociais é determinante para a construção da trajetória profissional.

2.5.4 Âncoras de Carreira

Kilimnik (2000), procurando estudar com profundidade as carreiras, apresenta questões relacionadas a valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho. Para basear sua descrição, a autora utilizou o referencial de âncoras de carreira desenvolvido por Schein (1978)⁹, citado por Kilimnik (2000) por apresentar-se de forma mais completa.

As âncoras de carreira foram desenvolvidas por Edgar Schein a partir de um estudo longitudinal com 44 alunos da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology* (MIT), utilizando entrevistas para examinar a história de trabalho e as razões das decisões relativas à carreira, no período de 1961 a 1973. A partir dos depoimentos, Schein identificou inicialmente cinco categorias de razões e padrões de escolhas ao longo do desenvolvimento da carreira (KNABEM, 2005). Em estudos posteriores, Schein (1993), retomou a pesquisa e identificou mais três âncoras. Recentemente, no artigo “*Career Anchors Revised: implication for career development in the 21st century*” (1996), reafirma e analisa as mudanças e conteúdos das âncoras de carreira e suas implicações para o desenvolvimento de carreira no mundo contemporâneo.

Schein (1993, p. 39) “define uma âncora como uma combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem de guia para as decisões relativas à carreira individual”. Para o autor, existe uma carreira interna e uma carreira externa. A carreira interna envolve o modo de perceber o desenvolvimento ao longo do tempo da vida profissional. Ou seja, é a imagem própria que cada um possui e vê no seu trabalho e no papel que desenvolve profissionalmente. A carreira externa compreende os degraus requeridos por uma organização para progredir em uma ocupação.

No entendimento de Schein (1978), verifica-se que, de modo geral, o conceito de âncora de carreira dá ênfase à evolução e à descoberta de cada indivíduo de forma natural sobre quais são suas reais âncoras de carreira. Ou seja, normalmente, os indivíduos não têm consciência a respeito dessa questão e se deixam testar em

⁹ SCHEIN, Edgar. **Carrer Dynamics**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

situações reais para poderem identificar quais são suas âncoras de carreira. Em suas pesquisas, Schein (1993) identificou que a construção de uma carreira passa por diferentes fases, ou estágios, em que o indivíduo vai reconhecendo valores e significados. Mesmo que essas fases variem de indivíduo para indivíduo ou de acordo com cada profissão, Schein (1993) buscou agrupar essas fases da seguinte forma:

Quadro 2 - Estágios de construção de carreiras

| ESTÁGIO | DESCRIÇÃO |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estágio 1 | Crescimento, fantasia e exploração: período associado à infância e adolescência, quando a profissão ocupa apenas um pensamento, a pessoa começa seu processo educacional. |
| Estágio 2 | Educação e treinamento: período de escolarização e definição relativo à profissão. É o momento de treinamento (técnico ou não). |
| Estágio 3 | Entrada no mundo do trabalho: é a época de adaptação com a realidade de trabalho com a formação realizada. |
| Estágio 4 | Treinamento básico e socialização: período de aprendizado pessoal e de socialização, em que o profissional busca seu aperfeiçoamento. A duração e a intensidade deste período dependem do trabalho e da profissão escolhida. |
| Estágio 5 | Reconhecimento como membro: nesta fase, os objetivos e os valores se definem, e o profissional passa a ser aceito como membro da organização. Surge uma autoimagem significativa em relação à profissão. |
| Estágio 6 | Estabilização, permanência como membro: aparece após cinco a dez anos de uma carreira e está associada à estabilidade e permanência como membro. |
| Estágio 7 | Crise no meio da carreira, reavaliação: é o momento em que a maioria das pessoas busca uma reafirmação de si mesmas, quando está bem na carreira, questionando suas escolhas iniciais, sobre o nível alcançado e sobre seu futuro. |
| Estágio 8 | Avanço, recomeço ou estabilização: após a crise e reavaliação, é comum que ocorra a reafirmação, avanço e busca de desenvolver ou refazer perspectivas profissionais. |
| Estágio 9 | Desligamento: é o período que antecede a aposentadoria e o declínio do envolvimento da pessoa com a profissão e ritmo de trabalho. |
| Estágio 10 | Aposentadoria: possui caráter diferente e varia de pessoa para pessoa; para alguns, é o descanso conquistado após o trabalho de uma vida inteira, e para outros, uma experiência traumática de incapacidade para produzir. |

Fonte: Knabem (2005, p. 26)

Com base nos estágios apresentados acima, pode-se perceber que ao longo de sua vida o indivíduo vai formando uma espécie de “esquema”, em que valoriza questões relacionadas à sua carreira. Cada estágio pode durar mais ou menos tempo de acordo com cada indivíduo.

Kilimnik (2000) considera que não se pode confundir o conceito de âncora de carreira com o conceito de motivação. A autora ressalta que as âncoras de carreira têm um conceito mais amplo, baseados na interação entre habilidades, motivos, valores no autoconceito total, e pretende identificar uma crescente área de

estabilidade dentro da pessoa, sem, entretanto, implicar que a pessoa cesse de mudar ou crescer.

Schein (1993) esclarece que uma pessoa pode utilizar uma âncora de carreira em sua vida profissional para organizar e identificar suas experiências e contribuições, proporcionando-lhe benefícios ao longo de sua trajetória. Além disso, as âncoras de carreira possibilitam gerar critérios e identificar padrões e tipos de trabalho, formas de ambição, desejos e expectativas das pessoas no que se refere ao desenvolvimento de sua profissão e de sua carreira, de modo geral. Schein (1993) explica que a âncora de carreira serve para guiar, integrar e estabilizar a carreira de um indivíduo.

Kilimnik (2000), dissertando ainda sobre as âncoras de carreira, cita um estudo realizado por Schein (1993) no qual é possível encontrar padrões de respostas dos entrevistados ao serem questionados sobre as âncoras que permitiram classificar cinco categorias básicas, que são questões a serem consideradas na análise sobre qual tipo de âncora de carreira o profissional possui: competência técnica (funcional); competência administrativa geral; segurança e estabilidade; criatividade empreendedora; e autonomia e independência.

Com base nos resultados apresentados por Schein (1978), a categoria da competência técnica, ou funcional, contempla os trabalhadores que organizaram suas carreiras em torno de suas áreas técnicas específicas e fizeram seus movimentos de carreira essencialmente com base de maximização das oportunidades de encontrar trabalhos desafiadores em sua área de atuação.

Para Knabem (2005, p. 27), o que move as pessoas dessa âncora é a possibilidade de exercitar suas aptidões e continuar a desenvolvê-las ao máximo. Elas buscam ser a referência de especialista na área em que atuam tornando-se *experts*.

Citando, ainda, características de indivíduos que possuem esta âncora, estes buscam constantemente capacitação e conhecimento, mas esperam que a remuneração e os benefícios recebidos estejam de acordo com seu nível de experiência e conhecimento. No que se refere a promoções, indivíduos desta categoria esperam que a medida que adquirem novos conhecimentos seja dada a

eles novas atribuições e responsabilidades e, ainda, mais recursos para o desenvolvimento de seus trabalhos (KNABEM, 2005).

Na categoria classificada como competência para administrativa geral, Kilimnik (2000) pontua que se encontram os profissionais que possuem como característica o desejo de galgar postos cada vez mais avançados na organização e na hierarquia, fazendo com que consigam realizar tarefas mais importantes e fazer a ligação com a realização dessas tarefas com o sucesso da organização e sua participação nesse processo.

Explica Knabem (2005):

As pessoas dessa âncora objetivam subir os degraus hierárquicos da empresa até alcançar os cargos de maior responsabilidade. A pessoa percebe que ela realmente quer se tornar uma administradora, que a gerência lhe interessa, que ela tem um nível de competência requerido para a função e que tem ambição para subir na hierarquia da organização, onde será responsável por decisões e planos importantes e que, pelo seu esforço, será responsável pelo sucesso ou fracasso da organização (KNABEM, 2005, p. 28).

Em geral, indivíduos que possuem como característica esta âncora buscam sempre oportunidades de liderança, desejam trabalhos com alto grau de responsabilidade e esperam que sua remuneração e benefícios estejam relacionados a essa responsabilidade e a esse comprometimento. Knabem (2005) descreve que para estes indivíduos a promoção na carreira deve ocorrer com base no mérito, no desempenho e nos bons resultados alcançados por eles no desenvolvimento de suas atividades e que o reconhecimento que almejam é sempre atingir cargos de maior responsabilidade na de uma organização.

Os indivíduos que possuem esta âncora dão muita importância ao *status* do setor onde trabalham, ao número de subordinados que lideram, ao título de seu cargo, à influência que possuem nas decisões gerais da organização, ao valor do salário e à sua posição individual perante a empresa (KNABEM, 2005). Ainda descrevendo sobre o assunto, Kilimnik (2000) considera que na categoria criatividade empresarial estão presentes profissionais que organizaram suas decisões de carreira em torno da necessidade de criar alguma coisa e que esperam os resultados como parte de seus próprios esforços.

Na categoria segurança e estabilidade, estão presentes profissionais que se preocupam com a estabilidade no emprego e com suas carreiras (KILIMNIK, 2000).

Descrevendo sobre a âncora segurança e estabilidade, Knabem (2005) salienta:

A necessidade de segurança e estabilidade de forma a sentirem-se seguras, que os eventos futuros sejam previsíveis é o que move as pessoas dessa âncora. Frequentemente procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, possuam programas de benefícios definidos e tenham uma imagem de solidez e confiança. O tipo de trabalho deve estar relacionado com segurança e estabilidade, geralmente estão ligados a empregos públicos que garantem estabilidade (KNABEM 2005, p. 29).

Indivíduos com tais características valorizam a remuneração com base no tempo de serviço e almejam serem promovidos com base na hierarquia e nas relações de tempo que estão trabalhando em determinado nível. O reconhecimento que esperam da empresa é baseado na lealdade que dedicam e ao desempenho constante ao longo de sua trajetória profissional.

No que se refere à âncora criatividade empresarial, ou criatividade empreendedora, Knabem (2005) descreve que estes indivíduos são motivados em estarem sempre criando negócios, principalmente, seus próprios empreendimentos. Possuem motivação e criatividade para desenvolver novos produtos e organizar novas empresas. O que os move é o impulso criativo. Assim, o tipo de trabalho que desenvolvem está sempre relacionado à criação. Eles não se importam com remuneração e benefícios; buscam o prazer. O reconhecimento está na possibilidade de continuarem utilizando sua criatividade.

Finalmente, descrevendo a quinta categoria, Kilimnik (2000) destaca que existem grupos de profissionais que se mostram incapazes de trabalhar em uma organização que ameace sua autonomia e independência na formação de sua carreira. Segundo a autora, “esses trabalhadores buscavam situações nas quais teriam maximizada sua liberdade, sem contingências organizacionais, para que pudessem desenvolver plenamente suas competências técnicas ou funcionais” (KILIMNIK, 2000, p. 89).

Knabem (2005) descreve que indivíduos que possuem esta âncora não conseguem se sentir presos a normas, regras, métodos e expedientes de trabalho. Sua necessidade é a de fazer as coisas do seu jeito, ritmo e padrões próprios.

Em geral, esses indivíduos são muito independentes e tendem a seguir suas próprias normas. Desse modo, valorizam a autonomia na realização dos trabalhos, mesmo que estes tenham prazos e metas definidas, mas possibilitam a eles definir quando e como realizá-lo.

Quanto às formas de remuneração e benefícios, Knabem (2005) destaca que estes indivíduos preferem ser remunerados e receber os benefícios considerando o término do trabalho e o resultado alcançado. A promoção na carreira só é válida se esta continuar lhes proporcionando autonomia e independência. O tipo de reconhecimento vem do prestígio, dos resultados e das indicações para outros projetos, bem como da divulgação dos trabalhos e resultados alcançados.

A descrição realizada abordou as cinco âncoras de carreira descritas por Schein em seus primeiros estudos. Mas, conforme já foi mencionado nesta dissertação, em estudos posteriores Schein (1993) identificou mais três âncoras de carreira, que também serão descritas neste referencial teórico, pois fazem parte da análise da pesquisa desenvolvida.

Nas atualizações realizadas por Schein (1993), foram incluídas as seguintes âncoras: serviço e dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida.

No que se refere à âncora *serviço e dedicação a uma causa*, Knabem (2005) descreve que os indivíduos que a adotam são movidos por trabalhos que lhes permitam incorporar valores que são importantes para si mesmos e para melhorar o mundo, as condições de vida de uma população, comunidade etc. Geralmente, dedicam-se a profissões como a medicina, serviço social, enfermagem e educação. No meio organizacional, gostam de atuar no planejamento de políticas sociais.

Para Schein (1996), os indivíduos pertencentes a este grupo desejam um trabalho que lhes permita influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus valores, sendo que estes valores são baseados num desejo de contribuição para melhorar da sociedade e ajudar o próximo.

Descrevendo sobre o sistema de remuneração, reconhecimento e promoção desses profissionais, Knabem (2005) destaca que para eles a remuneração em si não é um

fator fundamental, mas os indivíduos que possuem esta âncora esperam receber uma remuneração justa pelo seu trabalho e dedicação. A promoção é uma questão em que o indivíduo deseja obter posições que lhe deem poder de influência para continuarem exercendo e desenvolvendo suas causas e valores. O reconhecimento que esperam prende-se, principalmente, ao apoio e ao compartilhamento de suas ideias por parte de seus colegas e superiores.

Quanto à âncora *desafio puro*, Knabem (2005) descreve que os profissionais que a adotam precisam enfrentar desafios complexos e difíceis. Para isso, procuram empregos e atividades que lhes permitam vencer obstáculos que sejam considerados impossíveis de superar. São pessoas competitivas. Para elas, tanto a remuneração como as formas de reconhecimento e benefícios ficam condicionadas ao reconhecimento por seus esforços em resolver o que antes outro profissional não havia tido sucesso.

Indivíduos pertencentes a essa categoria de âncora de carreira projetam suas vidas profissionais num sentido em que possam, constantemente, chocar-se com obstáculos a serem transpostos. Na medida em que se aumenta o número de desafios vencidos, buscam novos e maiores problemas para serem solucionados. Muitas pessoas desejam um certo grau de desafio; mas para aquelas cuja referência profissional é o puro desafio, é só isto o que importa (SCHEIN, 1996, p. 68).

Com relação à âncora *estilo de vida*, Knabem (2005) descreve que as pessoas classificadas neste tipo são motivadas por suas necessidades individuais, sociais e familiares. Geralmente, são competentes e valorizam a carreira, mas não abrem mão de outras necessidades pessoais e procuram a integração de ambas. Os indivíduos que colocam como prioridade em suas profissões a integração do trabalho com suas necessidades individuais e familiares são os enquadrados nesta categoria, cujo desafio é muito mais amplo do que a prática tradicional utilizada e remonta a necessidade de conciliar e integrar as necessidades do indivíduo, da família e da carreira (SCHEIN, 1996).

O Quadro 3 apresenta um resumo das âncoras de carreira e suas principais características:

Quadro 3 - Resumo das âncoras de carreira e suas principais características

(Continua...)

| Tipo de carreira | Principais características |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autonomia e independência | <p>Pessoas deste tipo de âncora, não toleram ou não desejam sujeitar-se a normas e regras preestabelecidas, métodos, expedientes de trabalho, regras de vestuário de qualquer tipo de organização. Desejam ter controle sobre o próprio trabalho, o executando de acordo com ritmo e padrões próprios. Tendem a ser profissionais liberais.</p> <p>Tipo de trabalho: Preferem trabalhos e projetos contratados por meio período, tempo integral ou temporário. Metas claras e definidas, com liberdade para alcançá-las. Não suportam supervisão rigorosa e interferência.</p> <p>Remuneração e benefício: Estabelecidas por mérito de seu desempenho, recompensa sem limitações ou obrigações impostas, benefícios móveis e pacotes opcionais adequados ao seu período de vida.</p> <p>Tipo de reconhecimento: Medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas.</p> |
| Segurança e estabilidade | <p>Pessoas pertencentes a esta categoria, tem a necessidade de organizar suas carreiras em volta de um ambiente seguro, com eventos futuros previsíveis e assim, ficarem tranquilas na certeza de que conseguiram o que queriam.</p> <p>Tipo de trabalho: Prefere trabalho estável e previsível, se preocupam mais com o contexto que a natureza dele em si. Serviços para o governo ou administração pública em geral, escolas e universidades. Identificam-se com suas organizações mesmo não ocupando altos cargos ou exercendo funções importantes, mas se o fizer necessitam ter desempenho previsível e constante.</p> <p>Remuneração e benefício: Aceitam benefícios no longo prazo e tendem a deixar suas carreiras nas mãos de seus empregadores, em troca da estabilidade aceitam que lhe digam o que fazer, quando viajar, onde morar, pois aceitam transferência. Preferem remuneração com aumentos constantes e previsíveis baseados em tempo de serviço, planos de seguro e aposentadoria.</p> <p>Tipo de reconhecimento: Lealdade e desempenho uniforme, com garantida de estabilidade no emprego.</p> |
| Competência técnica e funcional | <p>Pessoas que buscam o aperfeiçoamento constante e desejam se tornarem especialistas em uma área de conhecimento, pois o que os motiva é exercitar suas aptidões e a satisfação em saber que são peritos. Dedicam-se à aquisição de conhecimento e não dão valor a posições gerenciais. Encontrar trabalho desafiador à medida que sobe nos degraus desta carreira pode ser difícil.</p> <p>Tipo de trabalho: Prefere trabalho que desafie sua capacidade e aptidão, pois a autoestima deste grupo depende do exercício dos seus talentos.</p> <p>Remuneração e benefício: De acordo com suas aptidões de especialistas, diferenciadas de outros com status menor. Comparam suas remunerações com o mercado e sentem-se satisfeitos pela equivalência.</p> <p>Tipo de reconhecimento: Valoriza reconhecimento dos colegas de mesmo nível profissional, apreciam cursos e formação profissional, verbas para livros e equipamentos. Prêmios, distinções, publicidade e outros tipos de reconhecimento público são mais importantes.</p> |
| Competência Gerência Geral | <p>Pessoas que desejam participar das esferas de decisão, ser responsáveis por um setor/unidade e exercer papéis de liderança e chegar até a diretoria geral. Desejam subir nos degraus hierárquicos da empresa até alcançar os níveis mais altos de responsabilidade, contribuir para o sucesso de sua organização e receber altos rendimentos. Necessitam de talentos e habilidades em três áreas básicas: aptidão analítica, facilidade de relacionamento interpessoal e grupal, equilíbrio emocional.</p> <p>Tipo de trabalho: Desejam trabalho de alta responsabilidade, desafiador, diversificado e integrador. Oportunidade de liderança e contribuição ao êxito.</p> <p>Remuneração e benefícios: Avaliam-se pelos altos rendimentos e desejam equidade interna. Recompensas no curto prazo quando alcançam metas, aquisição de ações,</p> <p>Tipo de reconhecimento: Monetário, aumentos, bônus. Gostam de títulos, símbolos de status como carros, privilégios especiais, escritórios espaçosos e aprovações dos superiores.</p> |

Quadro 3: - Resumo das âncoras de carreira e suas principais características

(Conclusão)

| Tipo de carreira | Principais características |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criatividade empreendedora | <p>Pessoas que têm a necessidade de criar seu próprio negócio, desenvolver novos produtos ou serviços, organizar novas empresas ou assumir a direção de empresas existentes, moldando-as. Desejam sobreviver por si mesmos e serem economicamente bem sucedidas, pois gerar dinheiro é medida de sucesso. Sua obsessão é provar que tem capacidade de criar negócios.</p> <p>Tipo de trabalho: obcecados pela necessidade de criar, entediam facilmente e necessitam inventar novos produtos e serviços ou perdem o interesse, pois são inquietos.</p> <p>Remuneração e benefício: Remuneração estipulada para si geralmente não é boa, mas detêm o controle das ações de sua organização, tendo posse das patentes, ações. Benefícios tem pouco significado.</p> <p>Tipo de reconhecimento: Fazer fortuna e criar empreendimentos de vulto. São muito autocentradas, querem se projetar e procuram reconhecimento público.</p> |
| Serviço e dedicação a uma causa | <p>Pessoas que assumem sua ocupação por causa de valores pessoais. Suas decisões de carreiras baseiam-se no desejo de melhorar o mundo de alguma forma. Preferem profissões de assistência ao próximo, como: medicina, enfermagem, trabalho social, ensino, sacerdócio. Também pode englobar pessoas que seguem carreira com funções administrativas.</p> <p>Tipo de trabalho: Preferem trabalho que lhes permita influenciar organizações ou política social.</p> <p>Remuneração e benefício: Aceitam remuneração justa pelas suas contribuições e benefícios móveis. O dinheiro em si não é fundamental.</p> <p>Tipo de reconhecimento: Desejam receber reconhecimento e apoio dos colegas e dos superiores; sentir que seus valores são compartilhados pelo alto escalão ou procuram profissões de maior autonomia como consultoria</p> |
| Desafio puro | <p>Pessoas com percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um. Definem o sucesso pela superação de obstáculos impossíveis, solução de problemas insolúveis ou a vitória sobre oponentes extremamente difíceis. Altamente motivadas, se desenvolvem por si e a carreira só tem significado se as habilidades competitivas forem postas a prova.</p> <p>Tipo de trabalho: Preferem trabalho muito desafiante, com embate diário ou competição, onde vencer seja fundamental.</p> |
| Estilo de vida | <p>Pessoas que procuram mais do que o simples balanço entre vida pessoal e profissional. Estas pessoas desejam uma forma de integrar as necessidades pessoais, família e carreira. Preferem flexibilidade acima de tudo e buscam mais atitude organizacional que programa específico.</p> <p>Podem manifestar inflexibilidade em viajar e transferir-se caso a integração de suas necessidades estiverem comprometidas, o que pode comprometer a carreira externa.</p> |

Fonte: Adaptado de Schein (1996)

Em síntese, o referencial teórico desta dissertação ressalta a importância do trabalho enquanto elemento central na vida humana, a relevância do contexto em que o trabalho hoje é desempenhado, a relação entre a atividade laboral e a presença de risco de adoecimento e a predisposição dos indivíduos aos cargos e às empresas devido a suas âncoras de carreiras.

2.6 Os Dilemas de Carreira

A formação de uma carreira é um momento muito importante para o desenvolvimento pessoal e profissional de todo indivíduo. As inúmeras

transformações no mercado, na economia e nas organizações fazem com que estes indivíduos sejam hoje capazes de gerir suas próprias carreiras. Reis, Nakata e Dutra (2009) alertam que tal capacidade gera reflexos tanto positivos quanto negativos nas carreiras e na vida desses indivíduos.

Reis, Nakata e Dutra (2009) consideram essa influência como verdadeiros “dilemas de carreira”. Na visão dos autores, estes servem para nortear ou desnortear o aprendizado organizacional.

Segundo Hall (2002) e Ibarra (2004), para gerir a própria carreira, o indivíduo precisa ter a capacidade de adaptar-se, principalmente a situações novas, e tirar dessas situações e da própria adaptação um aprendizado, adquirindo cada vez mais experiências, mesmo que estas sejam adversas às suas necessidades e aspirações.

Este cenário, de acordo com os autores, é propício ao desenvolvimento das chamadas “situações desnorteadoras de carreira”, ou “dilemas desorientadores”, que colocam em questão pontos de vista, valores, crenças, pressupostos.

Um dilema de carreira citado por Harbison (2005) é o caso de profissionais que, mesmo que tenham carreiras bem sucedidas, falham e fracassam no trabalho. Tal situação pode, simultaneamente, promover um grande aprendizado para alguns indivíduos ou fazer com que a carreira deles desande, levando-os, inclusive, a ter crises de identidade e questionar sua profissão.

De acordo com Reis, Nakata e Dutra (2009), em algum momento da vida os indivíduos realizam reflexões críticas, e estas podem estar direcionadas a suas carreiras. Neste momento, é comum reverem as próprias experiências, suas *estruturas de significados* (crenças, atitudes, pressupostos e reações emocionais a eles relacionadas) e, ainda, experiências pessoais.

A partir desta reflexão, podem-se obter novas perspectivas, experiências e aprendizados. Em alguns casos, esses aprendizados podem ser transformadores e significativos para a vida pessoal ou profissional dos indivíduos.

Mezirow (1991) considera que essa reflexão ocorre a partir de dilemas desorientadores. Nesse caso, a pessoa torna-se criticamente consciente da maneira como seus pressupostos influenciam o modo como percebe e compreende as situações e como muda pontos de vista usuais, passando atuar com base em novas formas de compreender o mundo (MEZIROW, 1991, p. 167).

Transpondo essa situação para o universo organizacional, Reis, Nakata e Dutra (2009) defendem que dilemas desorientadores colocam em xeque referências conhecidas e pressupostos, que podem incluir elementos variados, tais como: novos desafios, *feedback* recebidos, insucessos na realização de metas, entrada de novas tecnologias, promoção e incorporação de novos papéis e resultados de avaliações de desempenho.

Todos esses elementos podem influenciar a escolha e a continuidade das carreiras de cada indivíduo.

No próximo capítulo, apresentam-se os pressupostos metodológicos que nortearam a pesquisa, bem como o detalhamento dos procedimentos realizados.

3 METODOLOGIA

Para Minayo (2007), a metodologia é entendida como o caminho do pensamento e o instrumental próprio de abordagem da realidade. Dessa forma, a metodologia deve compreender tanto o método quanto as técnicas que serão adotadas para a realização da pesquisa. Esta seção está estruturada da seguinte forma: apresentam-se o tipo e o método da pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa e as técnicas utilizadas para a coleta e a análise dos dados.

3.1 Tipo e Método da Pesquisa

Realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo. O método utilizado foi o estudo de caso, que procurou descrever e analisar a trajetória de carreira de gerentes de projetos e o risco de adoecimento que experimentam no exercício de suas atividades profissionais em quatro empresas dos segmentos de mineração, automação automobilística, informática aplicada à automação de processos gerenciais e tecnologia aplicada à automação no setor de mineração.

Optou-se pela pesquisa descritiva por analisar o fenômeno nas circunstâncias em que este acontece. Conforme Godoy (1995, p. 62), “o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observadas como um todo”. Isso permitiu analisar o fenômeno em sua complexidade. Na pesquisa descritiva, o investigador procura descobrir, com o devido cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece (VERGARA, 2007). Aspectos pertinentes aos riscos de adoecimento na profissão de gestores de projetos foram descritos na pesquisa, assim como a configuração de suas âncoras de carreira.

Neste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa, para a compreensão dos dados levantados, que, de acordo com Minayo (2007), trabalha valores, motivos, desejos e atitudes que constituem a realidade social na ótica dos atores e das relações. Neves (1996, p. 103) distingue a abordagem qualitativa da quantitativa, apontando que a qualitativa “não busca a mensuração dos eventos, mas a compreensão deles”. Minayo (2007) complementa dissertando que tal abordagem consiste em oferecer ampla e progressiva compreensão do processo em análise e de sua subjetividade,

trazendo à tona aspectos da realidade que extrapolam a quantificação. O caráter qualitativo da pesquisa assumiu aspecto fundamental no estudo, uma vez que busca a compreensão da totalidade dos fatos, dos significados e das relações subjacentes à situação estudada - neste caso, a percepção das relações de risco de adoecimento no trabalho e da trajetória de carreira vividas por gestores de projetos no exercício de sua profissão.

Merriam (2002) descreve quatro características-chave para os estudos qualitativos: a compreensão do significado que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação estudada; o uso da coleta e análise dos dados; o processo de condução da pesquisa indutivo; e o resultado expresso por meio de um relato da pesquisa descritivo, detalhado a respeito do que o pesquisador apreendeu.

Já um estudo de caso procura reunir o maior número possível de informações sobre o objeto de interesse, por meio de variadas técnicas de coleta de dados, para apreender todas as variáveis da unidade analisada e concluir indutivamente sobre as questões propostas conforme apontado por Yin (2005), que esclarece:

Em geral, os estudos de caso, representam estratégias preferidas quando se colocam questões do tipo como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. No estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método (YIN, 2005, p. 20).

Ainda destacando as características do estudo de caso, Ludke e André (1986) destacam que este visa à descoberta. Ou seja, enfatizam que o estudo de caso promove a interpretação de um tema no contexto em que ele acontece, buscando retratar a realidade de forma completa e profunda (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Para tanto, usam uma variedade de fontes de informação e revelam experiência que permitem generalizações naturalísticas.

Tal delineamento foi utilizado nesta dissertação por possuir características que melhor se adaptam aos objetivos e características do fenômeno estudado: fenômeno de caráter social, contemporâneo, a ser analisado e descrito detalhadamente e em profundidade, circunscrito a uma unidade.

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Na visão de Collis e Hussey (2005), unidade de análise é o tipo de caso ao qual se referem as variáveis ou os fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa, sobre os quais são coletados e analisados os dados.

Neste trabalho, as unidades de análises foram as empresas dos segmentos de mineração, automação automobilística, informática aplicada à automação de processos gerenciais e tecnologia aplicada à automação no setor de mineração, todas com atuação no mercado nacional e no internacional, apresentando grau de maturidade em projetos, o que significa a pertinência de serem escolhidos para participarem da pesquisa.

Sujeitos da pesquisa, na visão de Vergara (2007), são as pessoas que fornecem os dados de que a pesquisa necessita - neste caso, os gerentes de projetos que atuam nas empresas pesquisadas. O desenvolvimento do estudo foi conduzido com base em entrevistas realizadas com sete gerentes de projetos. O perfil dos entrevistados pode ser visto no capítulo que trata dos resultados da pesquisa.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Segundo Vergara (2007), os dados devem ser coletados de forma adequada ao tipo da pesquisa, para que o levantamento possa responder ao problema da pesquisa e atingir seus objetivos. Espera-se, então, que a coleta de dados permita atingir os objetivos traçados de forma clara e eficaz. Para este fim, recorreu-se à técnica da entrevista.

“A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas” (RICHARDSON, 1999, p. 144). Gil (2010) entende que a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais por permitir ao investigador apresentar-se de frente ao entrevistado, formulando perguntas orientadas para obter os dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2010, p. 117).

Neste estudo, dois roteiros adaptados de entrevista semiestruturada foram empregados. O primeiro baseou-se no conteúdo do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), que, segundo Mendes e Ferreira (2007), está estruturado em quatro escalas interdependentes que avaliam dimensões da inter-relação trabalho e riscos de adoecimento. A primeira dimensão do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento, intitulada Escala de Avaliação do Contexto do trabalho (EACT) avalia o conteúdo do trabalho, envolvendo organização, as relações socioprofissionais e as condições de trabalho. A segunda dimensão Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no trabalho (EIPST), avalia indicadores de vivências e sofrimento no trabalho. A terceira dimensão Escala de Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT), avalia danos físicos, psicológicos e sociais do trabalho. A quarta dimensão avalia os custos humanos do trabalho em níveis físico, cognitivo e afetivo, Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT). Estas quatro escalas foram utilizadas como base para a elaboração de um roteiro de entrevistas com questões a serem feitas aos profissionais participantes da pesquisa. Este roteiro se encontra no APÊNDICE A. O segundo roteiro baseou-se no modelo de Schein (1974, 1993) para a identificação das âncoras de carreira, conforme pode ser visto no APÊNDICE B. As âncoras de carreira investigadas foram: autonomia e independência, segurança e estabilidade, competência técnica funcional, competência gerencia geral, criatividade empreendedora, serviço e dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida.

Com a realização das entrevistas, pretendeu-se buscar e aprofundar a percepção a respeito dos riscos de adoecimento decorrentes das atividades profissionais dos gerentes de projetos e identificar como suas carreiras foram construídas e se foram baseadas em planejamento prévio e, neste caso, qual e como o fizeram.

3.4 Técnicas de Análise dos Dados

Dois procedimentos foram adotados para a análise de dados. O primeiro constituiu na aplicação da análise de dados pertinentes ao estudo das âncoras de carreiras dos gerentes pesquisados. Buscou-se, por meio deste procedimento, selecionar trechos dos depoimentos dos entrevistados que pudessem permitir a identificação das âncoras presentes nas carreiras dos gerentes.

O segundo envolveu a análise dos dados pertinentes ao estudo dos riscos de adoecimento no trabalho, recorrendo-se à técnica da análise de conteúdo.

Para Bardin (1979), a análise de conteúdo compreende o conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter, mediante procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Assim, ela se constitui numa ferramenta eficaz para o processamento de dados, pois possibilita ao pesquisador captar o sentido simbólico de uma mensagem e compreender seus vários significados.

A análise de conteúdo levou em consideração como categorias aquelas que dizem respeito às dimensões do ITRA:

- Contexto do trabalho (organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais);
- Custo do trabalho (físico, cognitivo e afetivo);
- Sentido do trabalho (vivências de prazer e sofrimento);
- Danos do trabalho (físicos e psicossociais); e
- Estratégias defensivas (MENDES; FERREIRA, 2007).

As entrevistas, depois de gravadas, foram transcritas na íntegra. Os fatores comuns foram comparados, para que se verificasse a existência de dados que comprovassem a maior incidência de riscos de adoecimento no contexto de trabalho dos gerentes de projetos participantes da pesquisa. As subcategorias da análise emergiram dos depoimentos colhidos com os gerentes entrevistados, conforme poderá ser apreciado em detalhes no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo evidencia os resultados obtidos por meio da entrevista realizada com sete profissionais de empresas dos segmentos de mineração, automação automobilística, informática aplicada à automação dos processos gerenciais e tecnologia aplicada à automação para o setor de mineração, tendo em vista as âncoras de carreira de Schein (1974; 1993) e o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), de Mendes e Ferreira (2007).

Inicialmente, faz-se uma breve caracterização das empresas, do perfil dos entrevistados e de suas âncoras de carreira. Em seguida, desenvolve-se a análise dos riscos de adoecimento no trabalho a que estão expostos estes profissionais no decorrer de suas atividades, momento este que foram analisadas categorias como contexto do trabalho, organização do trabalho, condições de trabalho e relações profissionais, bem como os sentidos do trabalho, observando questões como as vivências de prazer e sofrimento e danos no trabalho, e as estratégias de defesa que estes profissionais desenvolvem no contexto de seu trabalho.

4.1 Caracterização dos entrevistados, das empresas em que atuam e suas respectivas âncoras de carreira

O Quadro 4 apresenta a caracterização geral dos entrevistados. Foram identificadas as seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, formação profissional grau de instrução, tempo de experiência, cargo e carga horária semanal de trabalho. Os entrevistados atuam como gerentes de projetos em quatro organizações dos setores de mineração, tecnologia, informática e automação.

Quadro 4 - Perfil dos entrevistados

| Profissional | Sexo | Idade | Estado Civil | Escolaridade | Empresa | Tempo na gerência | Tempo na empresa | Carga horária de trabalho |
|---------------------|-------------|--------------|---------------------|-----------------------------|----------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| GP1 | F | 34 | Casada | Especialização | A | 5 anos | 10 anos | 40 h |
| GP2 | M | 47 | Divorciado | Especialização Mestrado | A | 10 anos | 18 anos | 40 h |
| GP3 | M | 42 | Casado | Especialização | B | 12 anos | 16 anos | 40 h |
| GP4 | F | 26 | Solteira | Especialização | D | 3 anos | 4 anos | 44 h |
| GP5 | M | 31 | Casado | Especialização Mestrando | C | 7,5 anos | 10 anos | 40 h |
| GP6 | M | 30 | Solteiro | Especialização | C | 2, 5 anos | 9 anos | 40 h |
| GP7 | M | 34 | Casado | Especialização | D | 5 meses | 10 anos | 44 h |

Fonte: Elaboração da autora – Dados da pesquisa

Verifica-se que a maioria dos entrevistados tem mais de 30 anos, é casada, pertence ao sexo masculino, tem especialização e mais de 10 anos de experiência em gerenciamento de projetos, o que lhe confere capacitação para exercer o cargo analisado. A carga horária citada por todos entrevistados está entre 40 e 44 horas semanais, sendo que a maior parte deles ressalta trabalhar mais do que isso.

A primeira organização, denominada "Empresa A", é brasileira, de capital aberto, atuando nos setores de mineração, siderurgia, logística e energia. É considerada uma das maiores mineradoras do mundo. Atua no Brasil desde 1940. Atualmente, é considerada a maior produtora de minério de ferro do mundo e a segunda maior de níquel. Destaca-se, ainda, na produção de manganês, cobre, carvão, cobalto, pelotas, ferroligas e alguns fertilizantes, como os fosfatados (TSP e DCP) e nitrogenados (uréia e amônia). Opera em 13 estados brasileiros e nos cinco continentes. Possui mais de 10.000 mil quilômetros de malha ferroviária e nove terminais portuários próprios. É a maior empresa no mercado de minério de ferro e pelotas (posição que atingiu em 1974 e ainda mantém) e a segunda maior produtora integrada de manganês e ferroligas. Opera serviços de logística, atividade em que é a maior do Brasil. Possuidora de várias unidades no exterior, conta com uma equipe de mais de 500 gerentes de projetos em suas unidades no mundo. É considerada de vanguarda na área de gestão de projetos. Foi uma das primeiras a criar a carreira de gerente de projetos no Brasil, o que, segundo dados colhidos na empresa, deu-se devido à necessidade de gerenciar com eficiência, eficácia e sustentabilidade o seu negócio, que possui alta complexidade em decorrência de sua expressão mundial.

Os dois gerentes participantes da entrevista são engenheiros, com idade entre 30 e 47 anos, graduados em engenharia, com especialização em gestão de projetos, *Master of Business Administration* (MBA) em gestão empresarial, mestrado, variando entre 10 e 18 anos de experiência na empresa, onde trabalham 40 horas semanais.

A evolução de suas carreiras como gerente de projetos se deu de forma natural, não havendo planejamento formal que os direcionasse para a carreira gerencial.

Gp1, após graduar-se em engenharia civil, trabalhou em grandes empresas do ramo, com atividades focadas em planejamento financeiro. Após sua especialização,

compreendeu que já gerenciava projetos e passou a obter maior efetividade. Sua última movimentação profissional foi para trabalhar na empresa atual, em razão da identificação que tinha com ela.

GP2 ressalta que não planejou formalmente, mas tinha clareza sobre a área que gostaria de trabalhar, o salário que necessitava obter e em qual empresa poderia aplicar seus conhecimentos para se realizar como profissional. Iniciou sua carreira técnica em uma grande empresa de aços.

Para adquirir conhecimento prático, direcionou-se o segmento de aços, porque seu objetivo era trabalhar na empresa atual. Desde que se graduou em engenharia, seu foco de atuação foi manutenção, projetos e implantação.

Ambos ressaltam que a empresa não possui formalmente o cargo com a denominação de gerente de projetos, sendo classificados como “engenheiro máster”, ocupando a função de coordenar projetos.

Para esses entrevistados, ser gerente de projetos significa: coordenar recursos para atingir os objetivos do projeto, sejam eles materiais ou humanos; gerenciar grande amplitude de informações, usando amplos conhecimentos de gestão de projetos e de gestão de pessoas, que se adaptam melhor ao estilo do profissional; e resolver da melhor maneira possível os problemas.

A ampla gama de conhecimentos necessários para atingir os resultados dos projetos citados por estes entrevistados se origina das ciências da Administração em geral e da gestão de pessoas, mas existem conhecimentos específicos que são essenciais ao desempenho da função, e estão ligados diretamente aos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Ainda segundo esses gerentes, as habilidades humanas e as competências interpessoais, ou competências comportamentais, são imprescindíveis e facilitam a resolução de problemas, sendo a comunicação um item fundamental, pois o trato com as pessoas garante bons resultados e faz com que os projetos atinjam seu

objetivo. Um dos entrevistados declarou sobre o grande desafio na atualidade para o gerente de projetos:

Ter um conhecimento do conjunto das coisas; ou seja, coordenar efetivamente, coordenar pessoas com todos os problemas de coordenar pessoas que é vaidade, diferenças de conhecimento, sabe? Então, tudo isso vira um problema grande. Uma habilidade para ele desenvolver bem isso se chama "comunicação". Então, a comunicação é uma habilidade que o gerente tem que ter, e grande é o desafio de fazer bem a comunicação para gerir bem o projeto. (GP2)

Para outro entrevistado, a carreira surgiu em decorrência do contexto da acessibilidade e da necessidade de padronizar e gerenciar informações, pois “para ter um projeto executado e entregue, precisa ter gente que consiga gerenciar bem esses projetos, porque o nível de perda no Brasil é muito grande. Projetos que param e os que não são entregues no prazo”. Esse entrevistado explicou:

Por volta 1992, 1994, já era notória a necessidade que os grandes projetos tivessem grupos coordenando, grupos trabalhando, porque esses projetos não eram entregues no prazo. O escopo era confuso e uma série de coisas não eram tratadas com a devida atenção, o que gerava muitos problemas ao se entregar um grande projeto. Na época da criação de Carajás, as empresas que atuaram lá já usavam uma metodologia de gerenciamento de projetos, e trazer a técnica para dentro de uma coisa que a gente precisa fazer parte mesmo de um momento econômico, porque se a empresa não tem muitos projetos não tem por que aplicar as melhores práticas e ter especialistas para esta finalidade. Sendo assim, essas coisas fazem parte mesmo da necessidade do mercado. (GP1).

Apurou-se com um dos entrevistados, que embora ele tenha tido a necessidade de se adaptar às normas da empresa, que impõe uma significativa padronização de tarefas, também possui certa autonomia para realizar suas atividades em uma amplitude suficiente, dentro de um limite, exatamente por ser “gerente de projetos”.

Este entrevistado informou que manter a segurança e a estabilidade significa entender a amplitude do que pode fazer na área em que trabalha, analisando os possíveis resultados. De outro lado, destacou que prioriza sua vida, o que vem em primeiro lugar. Já o outro gerente entrevistado declarou que a busca pelo conhecimento é um eixo extremamente importante para desenvolver habilidades e saber lidar com as informações.

Estes depoimentos denotam que as carreiras dos gerentes são contornadas por tipos ancorados ao burocrático e ao profissional, uma vez que a divisão do trabalho, as normas e regulamentações e a importância do conhecimento demarcam as atividades realizadas pelos entrevistados na empresa.

Nos estudos de Schein (1986), nota-se que os estilos de carreira que consideram os valores apresentados pelos entrevistados estão relacionados a segurança e a estabilidade, já que pessoas com esta âncora têm a necessidade de organizar suas carreiras em volta de um ambiente seguro, com eventos futuros previsíveis, e, assim, ficam tranquilas, na certeza de que conseguiram o que queriam.

No que tange a suas âncoras de carreira, na definição das respectivas âncoras de carreira dos entrevistados foram considerados os ensinamentos de Kilimnik (2000) quando destaca que as âncoras de carreira de um indivíduo devem ser construídas com base no conjunto de informações que englobam a motivação, as habilidades os valores e o autoconceito que o indivíduo tem sobre sua carreira. Schein (1986) também considera que durante a construção de sua âncora de carreira o indivíduo passa por uma série de fases, que englobam experiências vividas não apenas no seu meio profissional, mas também em sua vida pessoal, desde a infância até as perspectivas de vida futura.

A segunda organização objeto deste estudo, denominada "Empresa B", é uma multinacional da indústria automotiva, líder mundial no segmento em que atua, devido a sua experiência, competência e *know-how*. O departamento de Gestão de Projetos (*PMO*) da empresa funciona em rede com oito países e foi projetado para oferecer serviços internos, lastreados no conceito de parceria nos negócios. Reconhecendo que a gestão de riscos é essencial para se completar projetos com sucesso, em 2006 trouxe para a Gestão de Risco uma abordagem estratégica mais focada em planejamento, avaliação, lida e monitoramento de fatores variáveis, para garantir resultados favoráveis.

Em 2010, a Gestão de Risco passou a fazer parte do Escritório de Gestão de Contratos e Projetos, visando melhorar o desempenho no ambiente de negócios globais e lidar melhor com o aumento do porte e da complexidade dos projetos,

providenciando suporte interno e governança em todos os projetos/programas em andamento em todas as unidades de negócios da empresa e nos diferentes locais em que atua.

Conforme dados colhidos na organização, o departamento de Gestão de Projetos conta também com o suporte da Gestão de Contratos, o que aumenta a satisfação do cliente e o desempenho do fornecedor, por serem os acordos contratuais claros e bem equilibrados. O objetivo é assegurar a execução eficiente do projeto, com foco nas metas nele esperadas e numa negociação competente e justa.

Especialistas em gestão de contratos fazem parte da empresa e estão presentes nas principais áreas geográficas dos negócios, combinando suas competências jurídicas e de gestão de projetos, para dar suporte aos gerentes de venda e de projeto e ao pessoal administrativo nas áreas jurídica e financeira. O conhecimento de leis e regulamentações locais permite trabalhar com todas as linhas de negócios da empresa no mundo, nas etapas de licitação, execução e fechamento do projeto.

O gerente de projetos entrevistado é do sexo masculino, tem 42 anos, é casado, possui especialização em Gestão de Projetos, Gestão da Qualidade, Engenharia da Qualidade e MBA em Gestão de Negócios. Trabalha nesta empresa há 16 anos e exerce o cargo há 12 anos, com uma carga horária de 40 horas semanais. Para ele as práticas de gerenciamento de projetos surgiram nos anos de 1990.

Iniciou sua carreira numa empresa do grupo em que trabalha atualmente. Após o desafio de implantar métodos que foram foco desta monografia da graduação como engenheiro, iniciou suas atividades em melhorias organizacionais, o que lhe proporcionou crescimento na empresa. Porém, ressalta que não planejou sua carreira gerencial, mas se identifica muito com a posição atual e pensa em fazer mestrado para consolidar o sonho de ser docente. Ressalta que a empresa possui o cargo de gerente de projetos e o passo a passo para desenvolver nela.

Definiu assim a função de gerente de projetos:

Ser um ótimo líder, com a responsabilidade de mostrar o melhor caminho a ser seguido para atingimento dos objetivos do projeto. É ser gestor de

peçoas, excelente comunicador, altamente especializado nas melhores práticas que o *Project Management Institute* (PMI) apregoa, com grande experiência prática na área do negócio e no gerenciamento de projetos em si. Para tal, o domínio das técnicas/sistemas organizacionais e de relacionamento é fundamental para o sucesso. (GP3)

Ainda em sua visão, o principal desafio que o gerente de projetos enfrenta atualmente vem a ser o imediatismo das organizações. A cultura ocidental, de pouco planejamento e muita ação, impede que os resultados sejam mais previsíveis. “Passamos muito tempo e perdemos muito dinheiro devido ao mau planejamento, onde os projetos são sacrificados, gerando *stress* junto aos *stakeholders*”, afirma.

Outro ponto crucial apontado pelo gerente é que a cadeia de valor não se encontra preparada para esse desafio: “É muito comum a presença de fornecedores despreparados para o planejamento e poucos profissionais que tenham condições de implantar técnicas de gestão pautadas em *best practice* de mercado”.

Como principais competências necessárias ao gerente de projetos, ele cita: ser um integrador, negociador e um profissional motivado, ter boas relações interpessoais e, principalmente, ter a confiança dos membros da equipe de gestão do projeto.

Dentre as respostas mais relevantes para possibilitar a definição de sua âncora de carreira, pode-se entender que foi a de competência técnica e funcional, que segundo Schein (1996), é exercida por indivíduos que se dedicam a especialização.

Além disso, indivíduos que possuem a âncora definida como competência técnica e funcional preferem trabalhos que desafiem constantemente sua capacidade e aptidão, para que busquem constantemente a capacitação, já que esta, na visão de Schein (1986), está diretamente associada à autoestima e ao status do indivíduo dentro de uma organização.

Explicou o gerente:

O desafio dos profissionais é o domínio dos conhecimentos. Temos que estudar e dominar conceitos, para atuar com desenvoltura. Eu já cheguei a treinar a diretoria em fundamentos em projetos visando alinhar conhecimentos e falarmos a mesma linguagem, e deu certo. Hoje te falo: eu vou fazer mestrado, que é o que eu quero pra minha carreira futura, para

ensinar um pouco de gestão. Gosto de forte conhecimento adicionado de prática no exercício do trabalho. (GP3)

Kilimnik (2000) também considera que indivíduos que possuem esta âncora organizam suas carreiras em torno de áreas e conhecimentos técnicos específicos, tornando-se especialistas. Outra fala do entrevistado que identifica a citada âncora pode ser percebida quando foi questionado sobre sua carreira: “Sempre investi na minha carreira, porque ela é minha e o fiz através do conhecimento”. Soma-se a isso, segundo respostas obtidas em entrevista, o fato de ele cuidar bem do que precisa ser feito, ensinar e aprender. Além disso, ele procura sempre mostrar para a empresa que é “imprescindível”.

O sentimento de ser “imprescindível” na empresa é também apontado por Knabem (2005) como uma característica dos indivíduos que possuem a âncora de competência técnica e funcional. O autor destaca que tais indivíduos buscam constantemente ser a referência da empresa em conhecimento e sentem prazer quando são considerados *experts* no que fazem. Segundo este gerente, ele ministra treinamentos sobre os fundamentos do conhecimento sobre gerenciamento de projetos para equipes no exterior e também para a diretoria da empresa no Brasil. Foi possível identificar na pesquisa que para o gerente entrevistado o principal fator de sucesso em sua carreira está nos resultados obtidos com seu trabalho, o que segundo ele, se deve à busca incessante do conhecimento e da adequação para sua prática.

A terceira empresa pesquisada, denominada "Empresa C", é mineira e há 18 anos atua no mercado de desenvolvimento de negócios em tecnologia da informação, sendo especializada em automação de processos gerenciais. É composta por duas outras: uma do ramo de tecnologia da informação, centrada em três grandes áreas de atuação - como *Cloud computing*, Infraestrutura e operações - e no Centro de Desenvolvimento de *Software*, focado em fazer da tecnologia da informação um agente propulsor da transformação dos negócios, com sede em Minas Gerais e Brasília, e uma do segmento forense digital, sendo a única empresa brasileira focada exclusivamente na integração de defesa digital, com sede em Minas Gerais, Brasília e Rio de Janeiro, trabalhando com parceiros internacionais e tecnologias para

conformidade, auditoria, combate a fraudes, respostas a incidentes e investigações em meios digitais.

A empresa participa do programa de Melhoria de Processos do *Software Brasileiro* (MPS. BR), sendo referência em computação empresarial, com soluções que unificam ambientes de *softwares* heterogêneos. Alinha os sistemas de TI com as metas estratégicas dos negócios de seus clientes e oferece uma arquitetura em nuvem completa para a gestão do ambiente corporativo como um todo.

A equipe de gerente de projetos nesta empresa é formada por três gerentes em Belo Horizonte e um em Brasília. Os entrevistados pertencem à unidade da empresa em Belo Horizonte.

Na visão deles, ser gerente de projetos é atuar na gestão estratégica das informações, alinhar, treinar, orientar e acompanhar a equipe, é saber lidar com as expectativas e os problemas no decorrer das atividades de todos os envolvidos e, acima de tudo, é saber lidar com as constantes mudanças no decorrer de um projeto. As principais competências são: negociação, socialização e facilitação dos envolvidos no projeto e saber exercer a influência e o poder delegado ao cargo.

Os gerentes de projetos entrevistados nesta empresa são do sexo masculino, têm 30 e 31 anos, são especialistas em gestão de projetos e MBA em gestão empresarial, sendo que um deles está finalizando o mestrado. Possuem, em média, 10 anos de experiência no mercado de trabalho como gerentes de projetos - na empresa, um tem 7,5 anos e o outro, 2,5 anos na função.

Esses gerentes iniciaram suas carreiras na área técnica, focados na ambição de desenvolverem-se nela, e fizeram investimentos para seus direcionamentos e a função que ocupam hoje. Não planejaram suas carreiras atuais, sendo esta uma evolução natural, devido aos resultados obtidos nos projetos que gerenciaram. Ressaltam que a empresa possui o cargo de gerente de projetos.

Explicou um dos entrevistados:

Eu organizei minha carreira por ambição, mas eu falo uma ambição boa, de vontade de crescer. E, como eu tenho uma carreira trilhada há muitos anos, eu procuro estabelecer metas e objetivos. E essa vontade de crescer, de tornar, eu acho que uma certa consciência da noção dos meus limites, uma certa consciência também das coisas que faço muito bem. Então, essa vontade e ambição no começo e característica pessoais que é difícil eu ficar explicando, talvez porque talvez por causa da minha personalidade, da minha formação enquanto caráter e daquilo que eu acredito. Eu sempre fui mais independente na minha carreira, sabe, eu sempre procurei coisas que estavam no meu meio social e estavam atreladas à empresa que eu estava trabalhando. Então, por exemplo, o mestrado. (GP5)

Identifica-se a âncora de autonomia e independência em GP5, pois em suas respostas sobre a forma como lida com regras e normas verifica-se que, embora tenha dito que trabalha de forma alinhada, buscando entender que vale a pena realizar processos, tem o costume de mudar formas e práticas realizadas na empresa, o que indica que busca ter autonomia e independência na realização de suas tarefas diárias.

E acrescentou:

Daquilo que é colocado como práticas de gestão, nós utilizamos na empresa. Alinhado com o gerente de projetos, a gente se padroniza com o gerente de projetos, para querer entender juntos que vale a pena realizar processos, mudar formas e práticas. E, então, sempre bebemos nas águas da fundamentação, que é o guia de boas práticas, *Project Management Body of Knowledge*. Nos baseamos nele. E, naturalmente, nossa experiência, nossa prática que a gente vive aqui no dia a dia. E quando a gente tem algum projeto importante, vou deixar claro que agente depende das especificações do cliente. (GP5)

Durante a entrevista com o segundo gerente pesquisado nesta empresa, foi identificado que GP6 possui a âncora de carreira competência gerência geral, pois em primeiro lugar considera o interesse em assumir a posição gerencial, o poder que o cargo dá ao ocupante para fazer o resultado acontecer. Ele declarou:

Minha carreira iniciou na área técnica, com cursos técnicos em informática, aonde eu me ingressei na área de TI. Conseqüentemente, eu escolhi a graduação de administração, uma vez que eu já estava alcançando alguns cargos de coordenação mesmo dentro da empresa e achei por bem encarar esse desafio da graduação do curso de administração pra eu ampliar os meus conhecimentos. Posteriormente a isso, eu já havia, já tinha despertado o interesse na área de gestão de projetos. Eu via com muitos bons olhos a questão do planejamento, a posição do gerente de projetos dentro da organização, a importância dele pra empresa, que, resumidamente, é o cara que faz a coisa acontecer, faz a engrenagem funcionar. É responsabilidade dele. Então, assim, meu caminho foi esse. Eu formei em administração e depois eu me ingressei nas especializações de

gestão de projetos, até porque também foi me dada a oportunidade de atuar nessa área e nesse cargo, vamos dizer assim. Então, se deveu a isso: por vontade, por interesse e por oportunidade. (GP6)

Schein (1996) ressalta que os profissionais que possuem as âncoras de carreira voltadas para a competência gerencial como GP6, desejam participar das esferas de decisão, ser responsáveis por um setor/unidade e exercer papéis de liderança e chegar até a diretoria geral. Desejam subir nos degraus hierárquicos da empresa até alcançar os níveis mais altos de responsabilidade, contribuir para o sucesso de sua organização e receber altos rendimentos. Necessitam de talentos e habilidades em três áreas básicas: aptidão analítica, facilidade de relacionamento interpessoal e grupal e equilíbrio emocional. Desejam também um trabalho de alta responsabilidade, desafiador, diversificado e integrador, oportunidade de liderança e contribuição ao êxito. Avaliam-se pelos altos rendimentos e desejam equidade interna, recompensas no curto prazo quando alcançam metas e aquisição de ações.

As pessoas que possuem as características da carreira de autonomia e independência, como GP5, não toleram ou não desejam sujeitar-se a normas e regras preestabelecidas, métodos, expedientes de trabalho ou regras de vestuário de qualquer tipo de organização. Querem dirigir a própria carreira, desejam ter controle sobre o próprio trabalho, executando-o de acordo com ritmo e padrões próprios. Tendem a ser profissionais liberais. Preferem trabalhos e projetos com metas claras e definidas, com liberdade para alcançá-las, pois não suportam supervisão rigorosa e interferência. Desejam remuneração baseada em seu desempenho, recompensa sem limitações ou obrigações impostas, benefícios móveis e pacotes opcionais adequados ao seu período de vida.

Corroborando com Schein (1996), Knabem (2005) destaca que eles preferem ser remunerados e receber os benefícios no término do trabalho e com base no resultado alcançado. A promoção na carreira só é válida se esta continuar lhe proporcionando autonomia e independência. O tipo de reconhecimento vem do prestígio, dos resultados e das indicações para outros projetos, bem como da divulgação e dos trabalhos e resultados alcançados.

A quarta organização, denominada "Empresa D", é do ramo da tecnologia da informação, especializada em automação para o setor de mineração e líder nacional no desenvolvimento de soluções para o gerenciamento e otimização das operações de minas a céu aberto e subterrâneo. Detém 82% do mercado neste segmento. É pioneira em automação das operações de lavra, com um amplo portfólio de produtos e sólida carteira de clientes, composta pelas principais mineradoras do Brasil e do exterior, o que consolida sua internacionalização e sua posição como empresa "Worldclass" no fornecimento de tecnologia para a mineração. Investe continuamente em profissionalismo e tecnologia de ponta e há mais de 15 anos mantém sua imagem de empresa sólida, de respeito e credibilidade perante seus fornecedores, colaboradores, acionistas e clientes. Chegou à liderança no mercado brasileiro no segmento de soluções para controle de operações de mina a partir de uma visão diferenciada, baseada nos princípios da rapidez e da qualidade, em pleno equilíbrio e integração. Os processos de expansão, agilidade e competitividade fizeram surgir a necessidade da empresa se estruturar por meio de projetos. Por isso, possui um Escritório de Projetos, ou *Project Management Office* (PMO), para gerenciamento geral de projetos em Belo Horizonte. A equipe de gerente de projetos da empresa é composta por seis gerentes de projetos nos níveis nacional e internacional, sendo três gerentes na unidade de Belo Horizonte-MG, dois no escritório do Chile e um no escritório da Austrália. Os gerentes participantes da pesquisa são funcionários do escritório de Belo Horizonte.

Segundo os entrevistados, ser gerente de projetos é muito desafiador, devido ao sistema totalmente customizado que a empresa trabalha, com alcance gigantesco tanto no Brasil quanto no exterior, com grande carga de responsabilidade. Mas, em geral, o cargo de gerente de projeto é uma posição para aquele tipo de pessoa que foca em objetivos e consegue mobilizar as pessoas ao redor para alcançarem aquele objetivo. Em verdade, consegue reunir habilidades e a visão necessária para conduzir num esforço temporário, para entregar um produto ou um serviço exclusivo. A definição é muito ampla e depende muito da estrutura da organização na qual o profissional está inserido. Citaram como competências essenciais para um gerente de projetos: liderança, foco em resultado, objetividade, visão sistêmica, disciplina, organização e relacionamento interpessoal.

Dos dois gerentes de projetos participantes da pesquisa, um é do sexo feminino, com 26 anos, solteira, três anos de experiência, enquanto o outro é do sexo masculino, 34 anos, possuindo 10 anos de experiência em gerenciamento de projetos e está há cinco meses na empresa, cumprindo uma carga horária de trabalho semanal de 44 horas. Ambos possuem especialização em Gestão de Projetos e Gestão de empresas.

No que tange à evolução em sua carreira, GP4 ressalta que iniciou sua atuação como líder de projetos e que logo depois aceitou o desafio de ser gerente de PMO, devido à aquisição da empresa em que trabalhava pela empresa atual.

GP7 ressalta que sua posição atual se deu por evolução natural e que não se vê em outra função e/ou posição senão a que ocupa atualmente.

Eles declararam:

Aqui na empresa ser gerente de projetos é ser dono da empresa, pois conseguimos trabalhar bem a imagem do gerente de projetos, que conquistou um autonomia muito grande. As pessoas confiam nele, a ponto de questionarem quando um projeto não tem um gerente. Elas falam assim: "Como que não tem um gerente de projeto? Quem que vai cuidar desse projeto? Quem que vai dar o resultado desse projeto? A gente não vai alcançar a nossa participação nos resultados quando este terminar? Não vai ter meta? A gente não vai dar margem no projeto?". Esse profissional tem muita autonomia na estrutura da empresa, em geral, e são vistos como a cara da empresa no cliente, porque são eles que transmitem a confiança, tanto para o cliente quanto para a nossa equipe. Se eles falarem: "A gente vai conseguir", consegue mesmo. Então, assim, ser gerente de projeto aqui é bem desafiador. Como a gente trabalha com um sistema totalmente customizado, que tem um alcance assim gigantesco, tanto no Brasil como fora, hoje a gente tem 85% do mercado brasileiro. Então, é ser bem importante mesmo. Hoje, eu estou participando do projeto de redesenhar a empresa inteira e colocar políticas e limites (GP4)

O gerente de projetos é um cargo onde a pessoa se responsabiliza pela entrega de um produto ou de um serviço dentro de um determinado tempo. O projeto tem essa categoria essa peculiaridade de ser algo temporal, com início, meio e fim. Então, o gerente de projetos, embora em algumas empresas eles têm papel duplo de fazer e gerenciar eu acredito que dependendo do tipo de projeto, da equipe que é disponível, essa definição vai variar um pouco um do outro: qual é o papel desse camarada, se ele vai realmente meter a mão na massa no ponto do processo ou se ele vai é mais acompanhar. Então, quer dizer, ser gerente de projeto é um cargo, é uma posição feita pra aquele tipo de pessoa que foca em objetivos e consegue mobilizar as pessoas ao redor pra alcançá-lo, porque isso depende muito da estrutura da organização na qual está inserido, pois é totalmente diferente você trabalhar como gerente de projeto numa empresa projetizada, como aqui, em que sou somente gerente de projetos e com autonomia. (GP7)

Pode-se perceber que a âncora de carreira que se destaca, com base nos dados das entrevistas é a de **autonomia e independência**, pois, de acordo com Kilimnik (2000), uma das questões que mais motiva os indivíduos desta carreira é a busca por situações em que sua liberdade é maximizada.

De acordo com os gerentes entrevistados, observa-se que esta âncora possui uma significativa importância para sua carreira, pois, com base em suas falas, as responsabilidades são grandes. Atualmente, eles são responsáveis por redesenhar novas políticas e processos para a empresa e por impor limites aos demais funcionários. A necessidade de autonomia para o exercício pleno do cargo é ressaltada por eles e o ambiente da empresa em que trabalham respalda essa necessidade. Isso leva a pensar que a empresa e sua cultura organizacional também modelam a âncora de carreira dos profissionais em seus contextos organizacionais.

Segundo Schein (1996, p. 49), as pessoas que possuem a tendência à autonomia vão preferir trabalhos claramente delineados, com prazos definidos em sua área de especialização e metas claramente definidas, não suportam supervisão rigorosa e apreciam promoções que reflitam a conquista de mais autonomia e um sistema de reconhecimento que englobe títulos, medalhas, prêmios, recompensas. É comum na maioria das empresas que possuem este cargo oferecer pacotes especiais de remuneração e benefícios para o alcance das metas dos projetos.

No Quadro, 5 levando-se em consideração os ensinamentos de Schein (1996), Kilimnik (2000) e Knabem (2005) e, ainda, com base nas falas dos próprios gerentes, apresenta-se o resumo das âncoras de carreira dos entrevistados:

Quadro 5 – Resumo das âncoras de carreira

| Gerente | Âncora |
|----------------|---------------------------------|
| GP 1 | Segurança e Estabilidade |
| GP 2 | Competência Técnica e Funcional |
| GP 3 | Competência Técnica e Funcional |
| GP 4 | Autonomia e Independência |
| GP 5 | Autonomia e Independência |
| GP 6 | Competência Gerencial Geral |
| GP 7 | Autonomia e Independência |

Fonte: Resultados da pesquisa

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos com a aplicação da entrevista adaptada do Inventário de Riscos de Adoecimento no Trabalho (ITRA), de Mendes e Ferreira (2007).

4.2 Análise dos Riscos de Adoecimento no Trabalho

Para a análise dos resultados, foram utilizadas as dimensões do ITRA, compreendendo as categorias pertinentes ao contexto, aos sentidos e aos danos do trabalho. A partir dessas categorias, emergiu uma série de subcategorias, tendo se revelado como as mais marcantes para os entrevistados (Quadro 6).

Quadro 6 - Categorias e subcategorias do conteúdo das entrevistas

| CATEGORIA DE ANÁLISE | | SUBCATEGORIA |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contexto de trabalho | Organização do trabalho | Cobrança de resultados Planejamento do trabalho Quantidade de pessoas na equipe Ritmo de trabalho |
| | Condições do trabalho | Ambiente físico Segurança no trabalho Recursos necessários |
| | Relações socioprofissionais | Clareza na distribuição da tarefa Integração e cooperação Disputa entre os profissionais na equipe de trabalho Acesso a informações do projeto |
| Custos do trabalho | Custo físico | Esforço físico no trabalho |
| | Custo cognitivo | Habilidades necessárias para resolver problemas e administrar imprevistos Desafios intelectuais impostos pelo trabalho |
| | Custo afetivo | Controle das emoções Lidar com ordens contraditórias no cotidiano do trabalho Transgressão dos valores éticos |
| Sentido do trabalho | Vivências de prazer | Identificação com o que faz Orgulho do que faz Realização profissional |
| | Vivências de sofrimento | Bem-estar e gratidão Insatisfação no trabalho Medo e insegurança Situações constrangedoras Injustiça no trabalho |
| Danos do trabalho | Danos físicos | Lesão física - algum tipo de distúrbio respiratório, digestivo ou circulatório, desenvolvidos no trabalho |
| | Danos psicossociais | Conflitos nas relações familiares ou sociais Largar tudo devido à pressão |
| Estratégias de combate ao sofrimento no trabalho | | |

Fonte: Elaborado pela autora, com base no ITRA (2007)

A análise de conteúdo de cada uma das categorias do ITRA será discutida de forma detalhada a seguir, levando-se em consideração as subcategorias pertinentes.

4.2.1 Contexto do Trabalho

Esta dimensão do ITRA é composta por três elementos: organização do trabalho, condições do trabalho e relações socioprofissionais.

4.2.1.1 Organização do Trabalho

Esta dimensão do ITRA, segundo dados colhidos com os gerentes de projeto entrevistados, diz respeito a cobranças por resultados, planejamento do trabalho, quantidade de pessoas na equipe e ritmo de trabalho.

- **Cobrança por resultados** – A pesquisa realizada identificou que a maior parte dos gerentes entende que esta cobrança está relacionada às metas gerais dos projetos desenvolvidos e à apresentação de indicadores semanais de produtividade e desempenho. Ficou também evidenciado que todas as empresas pesquisadas realizam mensalmente avaliação de desempenho, quando são emitidos relatórios para medir o desenvolvimento dos projetos.
- **Planejamento do trabalho** – Em geral, as organizações permitem a intensa participação dos gerentes de projeto. Há a realização constante de reuniões, desde a concepção de cada projeto, as quais têm por objetivo planejar todas as fases de execução do projeto, assim como interagir com os envolvidos na sua implantação e desenvolvimento. Na opinião de GP7, a participação nos projetos é constante, pois o gerente e o líder precisam planejar tudo que precisa ser feito, negociando com as áreas em que os recursos serão aplicados. Todas as decisões devem ser compartilhadas com as pessoas envolvidas no projeto.
- **Quantidade de pessoas na equipe** – Busca-se trabalhar com equipes enxutas, mas capazes de atender às demandas e aos objetivos de cada projeto. Para GP1, a quantidade de pessoas é definida por instrução normativa, de acordo com cada projeto e com o valor dos investimentos. Na opinião de GP4, a organização onde atua disponibiliza uma equipe bem

dimensionada para trabalhar no campo, sempre com um líder cuidando de toda a equipe e dos processos em geral. Para dois outros gerentes entrevistados, há escassez de recursos humanos; ou seja, há acúmulo de trabalho devido à falta de funcionários suficientes.

Ocorrem vários projetos ao mesmo tempo. Então, a pessoa precisa estar alocada em outra coisa. E agora, como eu não tenho, sempre tá por baixo, no sentido de ter o mínimo, acho que precisa ter *backup*. Então, tem que ter uma meta. Mas esse é o meu papel de fazer interrupções de projeto para poder pensar em concluir o problema, que vem do tamanho do oceano, e se eu não aprender a fatiar eles vão lutar cada um por um recurso, porque cada um tem um oceano, um Atlântico e ou Pacífico. Na verdade, não é um riacho e outro, o Arrudas. Se eu quiser focar uma semana em um, matar a demanda do outro, depois realocar, o que que é a demanda é isso. Não, cara, não precisa ficar tanto tempo em um cliente, então liga pro cliente, pergunta se ele não pode esperar uma semana. Pode! (GP5)

Sob o ponto de vista de recursos humanos, a gente tem que rebolar para poder fazer. Até mesmo, atender à expectativa do cliente interno também. Nossos clientes internos. A gente tem os recursos, porque a gente faz a coisa acontecer, mas escassez ela existe, sim. (GP6)

▪ **Ritmo de trabalho** – Ficou evidenciado pelos relatos que, de fato, este ritmo é intenso, demarcado pelo alto volume de tarefas, pelo dinamismo das decisões que envolvem este tipo de função e pela cultura da organização, que exige essa realidade.

Os depoimentos de dois gerentes ilustram essa situação:

Eu vou um pouco mais. Eu me envolvo profundamente com o trabalho. Por isso, eu não trabalho oito horas e meia por dia; trabalho 12, 13 horas por dia. Mas, enfim, porque é um ambiente maior. Eu adoraria sair, entrar às 8 horas e sair às 17h30. E eu me permito, as vezes, sair 17h30, porque também, enfim, sou gente também. Das minhas 40 horas semanais, eu trabalho 55, pois, no mínimo, todos os dias eu extrapolo uma hora ou mais, no mínimo. Mas tem dia que eu me dou o direito de ir embora às 17h30, o que deveria ser meu horário. É aquela história: eu não bato ponto; é cargo de confiança, etc. e tal. Agora, tem uma cultura dentro da empresa, né, já que você, aquela história, gerente indo embora às 17h30? Ser chefe tem que trabalhar mais. Isso é cultura, cultura da empresa. (GP3)

Intenso. Resumidamente, em uma só palavra: intenso. Eu acho que a minha [...] meu tempo de atuação, dentro de oito horas, eu acho que eu trabalho pelo menos sete horas e meia, e é tenso e intenso[...] Eu tive que sair aquela hora ali para poder ganhar tempo, para resolver o problema, porque amanhã tem mais demanda. Mas é intenso. Gerente de projetos aqui não tem descanso, o tempo todo fazendo ene atividades. A gente precisa chegar ao final do projeto sempre, independentemente se você tá gerindo um ou dez projetos. Tempo, de uma forma reativa, a gente tem que fazer o

que a gente tem no menor prazo, que é a prioridade. Então, a gente tem que se virar. (GP6)

De acordo com as falas dos entrevistados, nota-se a pressão cotidiana sofrida durante o desempenho de suas tarefas. A esse respeito, Mendes (1996) argumenta que é um elemento comum nas organizações pressionar o indivíduo para aumentar a produtividade, diante da competição instaurada no mercado.

Nas últimas décadas, especialmente após a globalização da economia (ANTUNES, 2002; BARROS, 2009), a organização do trabalho modificou-se significativamente, impondo ritmos mais acelerados e cobranças constantes por produtividade e desempenho.

Para Dejours, Abdoucheli; Jayet (1994), a organização do trabalho pode limitar a realização do projeto espontâneo, que permite ao trabalhador experimentar o prazer. É importante ressaltar que a organização do trabalho é entendida com a forma pela qual se ordenam e se coordenam as múltiplas tarefas, envolvendo as dimensões humanas, materiais e temporais.

Conforme salienta Martins (2007), o ritmo excessivo de trabalho, a ausência de pausas e a exigência de produção podem contribuir para o processo de adoecimento do trabalhador.

No contexto atual, a racionalidade dominante no panorama da administração é aquela que privilegia a otimização econômica. Assim, "tudo deve ser calculado e medido segundo os termos da rentabilidade, da eficiência e da produtividade" (CHANLAT; BÉDARD, 1996, p. 137).

4.2.1.2 Condições do Trabalho

Esta dimensão do ITRA, segundo dados colhidos dos gerentes de projeto entrevistados, diz respeito a ambiente físico, segurança no trabalho e aos recursos necessários para a realização das atividades.

- **Ambiente físico** – Nesta pesquisa, foi identificado que para os sete entrevistados a empresa dá suporte no que se refere a máquinas e equipamentos relacionados e necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

Todos alegaram que atualmente possuem escritórios bem estruturados, com equipamentos atualizados, e utilizam tecnologia e sistemas de informação suficiente.

Dois entrevistados comentaram:

Trabalho em um escritório grande, limpo e com um mobiliário adequado para o desenvolvimento de um bom trabalho. Mas este ambiente era muito pior há uma no atrás, sendo que a reforma tem proporcionado ganho de produção considerável de todos da gerência. Os ambientes que trabalhei em Tóquio e Xangai me mostraram que um local adequado proporciona produtividade. (GP2)

Meu ambiente de trabalho é muito bom: salas bem equipadas, confortável trocar a minha casa pra estar aqui. (GP4)

- **Segurança no trabalho** – Ficou evidenciado que as empresas possuem uma eficaz política, pois o uso de equipamentos, vacinas e remédios foi mencionado por GP1; a estruturação formal de metas e políticas de segurança, por GP2, GP3 e GP4; e a frequência de treinamentos em segurança, por GP3 e GP5. Destaca-se aqui a menção à realização de seguro pessoal, feita pela empresa de GP1 no caso de um profissional necessitar realizar alguma viagem.

Três depoimentos ilustram essa realidade:

Na empresa, a questão da segurança e da saúde ocupacional é muito importante. E o maior valor apregoado por nós tem sido “a vida em primeiro lugar”. Isto é uma verdade que temos visto nas atitudes de todos da alta direção, e isto tem chegado ao chão de fábrica. (GP2)

Aqui, a gente é bem preocupado. Tem metas de segurança da empresa, tem área de segurança aqui que cuida dos funcionários, que não deixa faltar EPI, vacina e remédio. Todo mundo é bem assistido por conta disso, seguro-viagem. Aqui dentro da empresa, tem CIPA, tem também demonstração de como que usa, tem treinamento. O pessoal é bem preocupado com a segurança. (GP1)

A segurança é um valor, é um valor da empresa. Então, isso aí eu te falo até com muita tranquilidade, que até fornecedores e clientes quando eles visitam a gente aqui sempre funciona. (GP3)

- **Recursos necessários para a realização das atividades** – Embora Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) considerem que não existem condições de trabalho ideais, a interação entre o trabalhador e seu ambiente laboral é um dos aspectos do contexto de trabalho definido por Mendes e Ferreira (2007), como as representações relativas a organização, às relações socioprofissionais e às condições de trabalho. Estes autores como consideram condições de trabalho: a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponíveis.

4.2.1.3 Relações Socioprofissionais

Para identificar as relações socioprofissionais, emergiram dos depoimentos dos entrevistados subcategorias como: "clareza na distribuição de tarefas", "clareza na comunicação", "nível de integração e cooperação", "disputa entre profissionais e equipe de trabalho" e "acesso a informações do projeto".

- **Clareza na distribuição de tarefas** – Em geral, esta atividade é realizada pelos próprios gerentes de projeto, que explicam e mostram à sua equipe o que deve ser feito. Porém, para GP2 e GP4 essa comunicação não é clara e há frequentemente conflitos e problemas entre a equipe.

Os gerentes disseram:

Muitas das vezes, precisamos entender melhor a tarefa que iremos desenvolver e saber bem qual o produto que iremos entregar. A distribuição das tarefas nem sempre são igualitárias. (GP2)

Isso é um problema. É mais pelo comprometimento com o trabalho. Tem gente que acha que não tem que fazer certas coisas porque é operacional demais com o cargo que ocupa. Acontece muito, mas, na minha opinião, se tiver que lavar um prato, eu lavo e se tiver que atender uma ligação em inglês, eu vou atender; se tiver que traduzir um documento, eu traduzo; se eu tiver que tomar uma decisão sobre alguma coisa do projeto também, vou tomar. Então, eu não tenho discriminação de cargo, não. (GP6)

- **Clareza na comunicação** – Os gerentes disseram:

Sofro muito com o problema de comunicação o tempo todo. Aí, eu, particularmente na experiência que eu tive até hoje, eu não vejo um método que não seja o “audite”, o cheque. Vai lá e audita na hora que você estiver precisando, não necessariamente como margens, mas que seja pra você ter aquela segurança que a informação tá fluindo. Então, a hora que você precisa, você sabe em que pé que você está. Perde um dia, pega aquela informação que ele te deu e vai rastreando. Você vai ter certeza que em algum momento a comunicação falhou, porque a competência já estava garantida porque você já tinha feito um mapeamento de competência. Você atribuiu a responsabilidade, porque isso foi feito em uma reunião de kikof, todo mundo leu o escopo do projeto e todo mundo disse que estava claro. Onde que falhou? Aí, você vai perceber: fulano, que se sentia mais estrela que o outro, não passou a informação porque ele queria guardar só pra ele, pra ele ter um resultado diferenciado dentro de um projeto. Questões várias que o senhor humano tem aí. (GP3)

É uma etapa muito importante, mas a maioria dos GPs não tem esta habilidade, e isto gera muitos ruídos. Trocar informações ou, mesmo, discutir ideias são problemáticos no desenvolvimento dos projetos de uma forma em geral, pois as pessoas não gostam de discutir sobre problemas. (GP2)

- **Nível de integração e cooperação** – Entre os membros da equipe, é estimulado, em geral, por meio de reuniões semanais (GP2 e GP3) e alinhamento de informações (GP1). Contudo, para GP2 tal ação não é suficiente, pois “a integração é pequena e a cooperação não ocorre de forma espontânea”. GP6 também identifica falhas no sistema utilizado pela empresa para promover a cooperação e integração, destacando que “se dá de forma tímida, pois preocupa-se com o que tem de fazer individualmente”.

- **Disputa entre os profissionais e equipe de trabalho** – Significativamente identificada entre os entrevistados, pois, em geral, houve consenso em dizer que há conflitos devido ao excesso de vaidade (GP5, GP2 e GP1) e dificuldades de comunicação devido à própria cultura da empresa.

Voltando à questão lá da pessoa não colocar, não transparecer o problema que ela tem específico do projeto, é muito daquela de dar desculpa que o outro atrapalhou. Mas eu não deixo sempre de devolver e analisar junto com ele. Eu também não sou o senhor da palavra, né. Se realmente a coisa não rendeu porque um terceiro não deixou, muitas vezes, na grande maioria das vezes a pessoa não é proativa, tem problemas de relacionamento, não gosta de fulano, (por que que você não gosta?). São questões pessoais. Sinto muito, eu não posso ajudar, mas aqui dentro nos somos colegas de trabalho, todo mundo é a mesma coisa, e olha que a nossa diretoria não tem essa cabeça, não. A diretoria aqui incentiva muito a competição, as brigas entre gerentes (GP3)

Ah... tem que lidar, tem que lidar. Eu fico rindo porque assim o perfil da empresa é um perfil de pessoas mais agressivo. As pessoas têm mais é... Quando você vai subir o salário das pessoas lá de cima, são as bonificações, começam a justificar muitas mais coisas. Assim, eu não acho que nunca vai parar de acontecer, né. Então, é difícil você simplesmente... É, como que fala? Assim, é aquela história: você tá na chuva, você tem que entrar no esquema. Eu não sou do perfil de que fala que quando o projeto terminou só terminou por causa de mim, entendeu. Não é o meu perfil. Eu estou lidando com pessoas assim diariamente, porque a empresa é agressiva, a empresa... Isso não, não é estimulado, mas a meta é puxada pra todo mundo, entendeu? A forma da organização, da empresa, é esta. Então, se eu também ficar boazinha demais, alguém vai passar em cima de mim. (GP1)

- **Acesso às informações do projeto** – Ficou evidenciado que a maioria dos gerentes entrevistados (GP2, GP3, GP4, GP5 e GP6) considera que a organização disponibiliza os recursos e o acesso necessários à execução dos projetos e ao desenvolvimento dos processos e das tarefas de trabalho. Segundo estes gerentes, há uma grande rede de informações computacionais integradas que facilita o acesso e racionaliza a comunicação, melhorando a agilidade na execução dos projetos. Do outro lado, na opinião de GP7, a organização onde atua, muitas vezes, dificulta o acesso a determinadas informações, o que, conseqüentemente, limita e dificulta a execução de determinados projetos.

Segundo Dejours (2004), as situações de trabalho não podem ser descritas como experiências de inteligências singulares, porque, em regra, trabalha-se para outros: chefes, subordinados, colegas e clientes. O trabalho não é apenas uma atividade, mas também uma relação social, que se desdobra em um mundo caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação.

4.2.2 Custos do Trabalho

Com base no questionário validado do ITRA, desenvolvido por Mendes e Ferreira (2007), os custos do trabalho devem ser analisados verificando: o custo físico, o custo cognitivo e o custo afetivo.

4.2.2.1 Custo Físico

O custo físico do trabalho foi analisado verificando os principais esforços físicos realizados no trabalho. A esse respeito, pôde-se constatar que os profissionais gerentes de projeto estão submetidos, principalmente, a esforços físicos, decorrentes da necessidade de viagens, deslocamentos por longas distâncias e horários longos de trabalho, conforme salientado por três gerentes:

Já tive uns problemas bons de circulação... É, cada um desanda para um lado, e o meu, eu tive muita dor de garganta, digestão de não conseguir comer. Coisas assim,entendeu? Um pouco isso (GP1)

[...] um voo sete horas da manhã, você tem que chegar lá às seis horas, sai de casa as cinco horas, Confins é longe. Você tem que chegar cedo, acordar muito cedo. É um esforço físico a ser feito, né. O deslocamento é o mais difícil. Viajar, para mim, não é cansativo. Deslocar daqui pro aeroporto é o mais cansativo. Você gasta mais tempo daqui a Confins do que de Confins a Brasília, ou São Paulo, ou Rio de Janeiro. O retorno é similar. Se eu pegar o voo das 21 chego em casa meia-noite, e amanhã começa tudo de novo. Semanalmente... (GP5)

Gerente de projetos fala muito, né? Então, e gesticula muito. Então, eu acredito. A comunicação requer esforço físico também, né? Não chega a ser um trabalho braçal, mas tem dias que a comunicação é tão intensa que o gerente de projetos que gosta de comunicar e que tem que comunicar, que a gente chega no final do dia exausto, é cansativo. Fisicamente, eu me sinto cansando no final do dia, dependendo da demanda e do ritmo no qual a gente trabalha. Se eu te contar que atualmente eu tô gerenciando uns dezoito projetos, então aí realmente é muito trabalho. (GP6)

Além disso, conta-se com preocupações com o desenvolvimento do trabalho, mesmo estando fora do horário, o que causa dores de cabeça e desconfortos na coluna, devido ao excesso de tensão. Deve-se citar ainda o significativo desgaste das cordas vocais, mencionado por GP6, causado pela necessidade de “falar” constantemente com a equipe de trabalho, com clientes e com os superiores.

É pertinente mencionar que todo trabalho apresenta determinada carga física e psíquica, que aparece como reguladora da carga global de trabalho. Se o trabalho permite que essa carga seja diminuída, cria-se um equilíbrio para o trabalhador. Mas, se ocorrer o seu aumento, formará um acúmulo de energia psíquica, tornando a atividade geradora de tensão e desprazer, levando ao sofrimento psíquico (DEJOURS, 1994).

4.2.2.2 Custo Cognitivo

O custo cognitivo do trabalho foi analisado com base em: habilidades necessárias para resolver problemas e administrar imprevistos; e desafios intelectuais impostos pelo trabalho.

- **Habilidades necessárias para resolver problemas e administrar imprevistos** – Ficou evidenciado na pesquisa que organização, disciplina e dinamismo foram as mais citadas pelos entrevistados (GP1, GP4, GP6, GP3). Contudo, deve-se destacar ainda a capacidade de comunicação para envolver a equipe de trabalho, citada por GP2 e GP3. De maneira geral, verifica-se que os gerentes entrevistados entendem que há exigência por muitas habilidades e que tal questão fica evidenciada na fala de GP2: a seguir: “Alto nível de exigência, devido ao cargo ser o elo de ligação entre diretoria, produção no Brasil e exterior”. E ainda, GP7, que diz que nas suas atividades é necessário “ter conhecimento para saber o que fazer, como delegar, como cobrar, planejar o que precisa ser feito no dia”.
- **Desafios intelectuais impostos ao trabalho** – Estes também são significativos. Na maioria das respostas, pôde-se perceber a exigência de conhecimento e atualização (GP1, GP2, GP3, GP4, GP5, GP6). Destaca-se aqui que GP4 considera as exigências intelectuais como positivas. Com base em sua fala, observa-se que há prazer em obter esses conhecimentos. De acordo com o entrevistado, é “desafiador manter-se atualizado, pela velocidade com que as coisas acontecem”. (GP4)

4.2.2.3 Custo Afetivo

O custo afetivo do trabalho foi analisado observando questões relacionadas a: controle das emoções, modo de lidar com ordens contraditórias no cotidiano de trabalho e transgressão dos valores éticos.

- **Controle das emoções** – Ficou evidenciada a necessidade de autocontrole, já que, de acordo com GP2, “somos avaliados, hoje em dia, mais por estas habilidades que pelas técnicas”. E, ainda, por GP6, pois “exige e nem sempre

estamos em um bom dia. Então, precisa respirar e usar a razão”. Devido à necessidade de autocontrole, existe entre os profissionais alto nível de disfarce dos sentimentos como ficou evidenciado na fala de GP1: “Para as mulheres, é muito mais difícil [...] uso de armadura para disfarçar o que sinto”. O mesmo disfarce ocorre frequentemente com GP6 que afirma: “Já disfarcei meus sentimentos durante negociação”.

- **Modo de lidar com ordens contraditórias** – Existe uma relação entre o gerente e os executivos para auxiliar na minimização do problema. Tal questão ficou evidenciada na fala de GP6: “Quando isso aconteceu, envolvi pessoas de alto escalão para tomar as decisões em conjunto”.

- **Transgressão dos valores éticos** – Ficou evidenciado na pesquisa que os profissionais entrevistados se negam a agir contra os próprios princípios, conforme destacou GP1 quando diz que trocaria de emprego se as ordens e os valores da empresa fossem contraditórios a seus valores éticos e profissionais.

Da mesma forma ocorre com GP2 quando esta diz “Posso recusar de agir contra meus valores éticos”, GP7 também mantém um significativo rigor quanto a agir contrariamente a seus princípios: “Ordens contraditórias é falta de expectativas claras e possíveis de se esclarecer, mas valores éticos são princípios inegociáveis custe o que custar” (GP7). Fica clara a posição dos entrevistados quando se mostram insatisfeitos com a possibilidade de ter que agir fora de seus princípios e valores.

Dois gerentes comentam:

O profissionalismo está em aceitar ou não a se submeter às situações deste tipo, e cabe ao profissional que o executa. Às vezes, é necessário deferir em casos em que tais ordens ferem os valores e princípios pessoais. O convívio com esta realidade é usando da capacidade em ponderar e discutir as opiniões sobre os valores quebrados. (GP4)

Já. E o dia que eu vi que as coisas estavam indo contra os meus valores eu mudei também. E não foi mais de uma vez. Antes de chegar aqui, eu acho que você tem valores e esses valores, seus são de casa, de educação, básicos. Assim, gente tá falando da pirâmide, lá da base. Você pode fazer tudo; sucumbir, não. Entendeu? (GP1)

Os resultados apresentados permitem identificar que, em geral, os custos afetivos do trabalho, para os gerentes entrevistados, estão relacionados a determinadas situações, a respeito das quais eles não concordam totalmente com as ações e determinações das organizações, mas, ao mesmo tempo, precisam seguir as regras, o que pode gerar sofrimento e desgaste, já que ficou evidenciado que eles se negam a agir contra seus próprios princípios.

4.2.3 Sentido do Trabalho

Conforme as bases estabelecidas no inventário do ITRA, os sentidos do trabalho são avaliados verificando as vivências de prazer e sofrimento dos profissionais em seu ambiente de trabalho.

4.2.3.1 Vivências de Prazer no Trabalho

As vivências de prazer-sofrimento se inscrevem na relação subjetiva do trabalhador com a sua atividade profissional. Isso implica intersubjetividade no momento em que esse sujeito passa a relacionar-se com outros, sendo os valores, como princípios que guiam a vida da organização, elementos responsáveis pela socialização das normas e regras (TAMAYO, 2004).

As vivências de prazer foram identificadas com base nos critérios predeterminados analisando se o profissional se identifica com o que faz, se sente orgulho do que faz, as situações de bem-estar e gratidão e a realização profissional.

- **Identificação com o que faz** – Nota-se que, em geral, todos os entrevistados se identificam atualmente com as atividades que realizam. Tal questão ficou evidenciada nas próprias falas dos profissionais. GP4 se identifica com seu trabalho, pois sente prazer em “dar conta de resolver o que se apresenta”. GP2 diz: "Me identifico muito e já uso esses conhecimentos na vida pessoal”.

Nesse sentido do orgulho pela própria atividade, cabe lembrar entendimentos de Freud (1975), que afirma haver influência positiva do trabalho na vida do ser humano.

Ou seja, o trabalho pode se constituir em fonte de felicidade, satisfação e bem-estar. Quando livremente escolhido, gera prazer e satisfação.

- **Orgulho do que faz** – Verificou-se que este sentimento também está presente entre os profissionais entrevistados, estando diretamente relacionado ao reconhecimento, principalmente de seus superiores, no momento da entrega de um projeto ou determinado trabalho, conforme GP1, GP2, GP3 e GP4. Importa aqui considerar a resposta de GP6, que destaca que, ao mesmo tempo em que se identifica com seu trabalho, “se fosse fazer o que gosta não trabalharia”. Tal fala pode estar relacionada à vontade inconsciente de ficar em casa, de ter mais tempo para a família e atividades sociais, mas não deve ser considerada como um motivo de insatisfação ou falta de orgulho por parte de GP6.

Para Oliveira (2008, p. 35), “o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e o reconhecimento, especialmente pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e a sociedade”. Tal questão ficou evidenciada nas respostas de grande parte dos entrevistados, pois, com relação a situações de satisfação e motivação no trabalho, sentem-se felizes e motivados quando um projeto é entregue no prazo e custo previsto (GP3, GP5, GP7). Contudo, o reconhecimento dos colegas e o sentimento de ser imprescindível no trabalho também provocam motivação nos profissionais (GP2, GP1, GP5).

- **Reconhecimento profissional** – Dejours (2004) descreve sobre a relevância deste aspecto como fonte de prazer entre os indivíduos da seguinte forma:

O reconhecimento, tão frequentemente presente no discurso dos trabalhadores, não é mero adorno: é um tempo necessário do trabalho e de toda a sua economia. Sem o reconhecimento, não pode haver sentido, nem prazer, nem reapropriação em relação à alienação. Sem reconhecimento só sofrimento patogênico e estratégias defensivas, sem reconhecimento, haverá inevitavelmente desmobilização (DEJOURS, 2004, p. 214).

Ainda segundo Dejours (1992), a análise da autonomia, satisfação e organização do trabalho está associada ao grau de liberdade para executá-lo. Quando esta liberdade existe, é possível adaptar o trabalho às aspirações e competências,

levando o indivíduo à experiência de um compromisso entre seus desejos e a realidade, resultando em uma luta consciente contra a insatisfação no trabalho.

Nesse caso, a liberdade para expressar as opiniões também pode ser mencionada como uma fonte de prazer entre os profissionais entrevistados, já que, em geral, todos consideram que podem expressar-se no trabalho.

Como afirma Mendes (2007), para transformar um trabalho que faz sofrer em um trabalho prazeroso é necessário que a organização do trabalho propicie maior liberdade ao trabalhador para rearranjar seu modo operatório e usar sua inteligência prática, de modo a engajar-se no coletivo, identificando ações capazes de promover vivências de prazer.

Vale aqui considerar que, embora tenham liberdade de expressão, há uma relação direta entre expressar suas opiniões e sentimentos com a confiança no receptor da mensagem. Conforme destaca GP1. As relações de confiança são, em geral, construídas no convívio do dia a dia (GP1 e GP4). A valorização das pessoas e da equipe de trabalho também é um elo relevante para que a confiança seja estabelecida entre os profissionais, conforme entendem GP1, GP3 e GP2.

- **Bem-estar e gratificação** – Ficou evidenciado pela pesquisa que a maioria dos profissionais associa tal questão a remuneração, ambiente de trabalho, solução de problemas e possibilidade de entregar os projetos no prazo.

GP2 salientou que uma de suas maiores sensações de bem-estar e gratificação está na possibilidade de realizar um projeto que tenha impacto social. Para GP7, a sensação de bem estar e gratificação está associada à possibilidade de solucionar problemas que outras pessoas não haviam conseguido.

4.2.3.2 Vivências de Sofrimento no Trabalho

Do relato dos entrevistados emergiram subcategorias das características das vivências de sofrimento no trabalho. Elas foram analisadas a partir da verificação

das questões relacionadas a: insatisfação no trabalho, medo e insegurança e situações constrangedoras e injustiças no trabalho.

- **Insatisfação no trabalho** – Para GP1, esta questão é causada por excesso de padronização e burocracia e, ainda, pela pressão com relação ao tempo de execução das tarefas, conforme mencionado por GP4, GP7 e GP5.

Tal questão é evidenciada nos estudos de Dejours (1994) quando determina que as formas de organização do trabalho são possíveis causas de perturbação e sofrimento e que organizações burocráticas acabam neutralizando as potencialidades intelectuais do trabalhador, que se vê obrigado a funcionar com uma estrutura comportamental incompatível com suas necessidades e desejos, tornando o trabalho uma fonte de sofrimento.

Deve-se levar em conta que GP3 sente-se insatisfeito quando seus superiores não querem correr riscos na realização de determinado projeto. Ficou claro que o cansaço e a impotência para resolver determinados problemas no trabalho causam insatisfação para GP5, conforme evidenciado em suas falas: “Por não conseguir o resultado necessário, devido a pequenos problemas [...] o cansaço me gera insatisfação, devido a resolver problemas complexos em diferentes clientes e em diferentes estados”.

- **Medo e a insegurança** – São significativos os fatores de sofrimento no trabalho. Entre os profissionais entrevistados, tal situação é causada, basicamente, pela instabilidade do mercado de trabalho e pela falta de comprometimento das pessoas.

Para GP3, o medo e a insegurança no trabalho estão diretamente relacionados a um planejamento estratégico mal desenhado e implantado, pois a estrutura da empresa e a organização do trabalho influenciam a execução do projeto, que, por consequência, pode ter um mau desempenho e impactar a performance nos resultados.

Merece aqui ser destacado que o sentimento de dependência da empresa com relação a seu trabalho é um motivo de medo e insegurança para GP3 e que a falta de informações adequadas para a realização dos trabalhos também causa este tipo de sofrimento em GP4.

- **Situações constrangedoras e as injustiças no trabalho** – GP5 considera que os problemas de comunicação causam situações constrangedoras, principalmente quando “um profissional falar que não tem jeito de resolver o problema técnico e na frente de outra pessoa dizer que consegue fazer”. GP6 sente constrangimento ao ser advertido quando não tem responsabilidade direta pelo erro. GP5 considera tal questão como sendo também uma injustiça.

Para Abdoucheli e Jayet (1994), o sofrimento no trabalho decorre de um conjunto de fatores resultantes das formas de realizar o trabalho e das relações mantidas no meio organizacional. De maneira geral, os relatos sobre os sentimentos em relação ao trabalho expressam uma relação dialética e ambivalente, pontuada pelo prazer proporcionado pela prática e pelas tarefas desenvolvidas e pelo sofrimento advindo das exigências do trabalho demandadas pelas novas tecnologias e pela intensificação da atividade.

4.2.4 Danos no Trabalho

Os danos no trabalho foram avaliados segundo os critérios do ITRA, com base nos danos físicos e nos danos psicossociais causados nos profissionais.

4.2.4.1 Danos Físicos

A subcategoria que emergiu dos discursos dos entrevistados foi: Lesão física - algum tipo de distúrbio respiratório, digestivo ou circulatório, desenvolvido no trabalho - ficou evidenciado que os danos físicos mais frequentes estão relacionados a dores de cabeça (GP1 e GP3), dores de garganta, gastrite, pressão alta e problemas de circulação. A maior parte dos sintomas físicos detectados é proveniente, de um trabalho realizado com forte pressão e alta exigência intelectual.

4.2.4.2 Danos Psicossociais

A análise do discurso dos gerentes de projetos revelou que os principais aspectos que caracterizam os danos psicossociais estão associados aos conflitos familiares e sociais e ao largar tudo devido à pressão.

- **Conflitos nas relações familiares e sociais** – Para a maioria dos entrevistados, os principais danos psicossociais prendem-se à impossibilidade de adequar sua vida profissional à vida familiar e social. Tal situação ficou evidenciada nas falas de vários entrevistados, como GP5, que menciona já ter tido conflitos com a esposa por necessitar ficar longos períodos em viagens de trabalho. GP1 e GP3 sentem-se insatisfeitos por terem que abrir mão de compromissos familiares e deixar de comparecer a reuniões de amigos por demandas de trabalho.
- **Largar tudo devido à pressão** – A pesquisa demonstrou que muitos profissionais já se sentiram tão insatisfeitos a ponto de pensar em mudar de emprego, como fica evidenciado nas falas a seguir:

Sim, em 2012, e por não saber o que iria fazer profissionalmente, decidi ficar. (GP3)

Sim, pelo cansaço e a vontade de estudar e ter que trabalhar para se sustentar a si e a família. (GP5)

Vontade de desistir quando há muito esforço e pessoas desalinhadas atrapalhando. (GP4)

Devido a uma avaliação errada da equipe do projeto, já desejei largar tudo, mas a alta direção se manifestou, e ficou tudo bem. (GP2)

Quando a insatisfação está demais e não consegui achar os fatores para motivar a qualidade do meu trabalho. (GP7)

4.2.5 Estratégias de Combate

Tendo como referência os estudos de Dejours (2000) e Mendes (2007), o tópico a seguir apresenta as principais estratégias de combate desenvolvidas pelos profissionais gerentes de projeto entrevistados, para lidar com as fontes de insatisfação e sofrimento detectadas.

Para GP1, a forma encontrada para lidar com tais situações consistiram em: separar os problemas pessoais dos problemas profissionais, realizar atividades físicas para aliviar a tensão e o *stress* e fazer terapia uma vez por semana com profissional capacitado.

Narra uma entrevistada:

Como estratégia de vida, procuro sempre separar os problemas em pessoa física e jurídica. Aqueles que se referem ao momento da empresa, da área ou do projeto e que não estão no meu controle devem ser resolvidos no trabalho, e não são “culpa” minha! Até onde eu puder interferir, irei fazê-lo. Dali pra frente, posso não ter governabilidade para tal, teoria desenvolvida ao longo de algum tempo de terapia (GP1).

No caso de GP2, as estratégias desenvolvidas por esta profissional estão relacionadas ao controle psíquico e ao equilíbrio pessoal. Tal questão ficou evidenciada na fala da entrevistada a seguir:

Estabeleci estratégia para lidar com a pressão, que é a de sempre agir de forma calma e tranquila, pois, mesmo que você tenha razão em discussão, a falta de equilíbrio diminui o valor da sua solução. Esta estratégia eu aprendi lendo livros de comportamento e verificando a forma de agir de vários companheiros de serviço. Não tenho excesso de trabalho e administro meu tempo muito bem (GP2)

GP3 considerou, em entrevista, que a melhor forma de lidar com as situações de sofrimento no trabalho e insatisfação consiste em escutar música bem alta, com o carro hermeticamente fechado e “xingar muito”. Além disso, mencionou que “chegar em casa mandar a mulher sair com os filhos, cantar e xingar à vontade”, também são formas eficazes para lidar com o sofrimento e frustrações decorrentes de seu trabalho.

A possibilidade de aprender com situações difíceis e com os próprios erros é, na visão de GP4, uma estratégia eficaz para lidar com o sofrimento no trabalho. Segundo o entrevistado, “tirar da profissão lições para o dia a dia, que assim você consegue balancear as expectativas de vida com sua carreira, não deixando se afetar ou se esconder de alguma enfermidade” (GP4).

GP5 procura raciocinar com paciência, respirar e pensar como resolver a situação, pensar positivo e avaliar as perdas e os ganhos. Além disso, pratica atividades

físicas (corrida) duas a três vezes por semana. Também, procura aproveitar os momentos de descanso no final de semana, salientando que “tento me desligar do trabalho”.

GP6 considera que, como o ritmo de trabalho é intenso “e para isso não tem saída”, busca melhorar a vida fora do trabalho para ter qualidade e se livrar das tensões. Pratica atividades físicas, pois considera essa questão fundamental para aliviar o *stress*. Segundo ele, “encontrei saída no esporte, correndo, e me tornei adepto de academia. Malho das seis às oito horas e chego no trabalho às nove horas, pois o horário é flexível” (GP6).

Declarou GP7:

Eu acho que a maior estratégia é nunca perder a visão de que nossa vida é muito mais do que nosso trabalho. Estando ele em seu lugar devido, equilibrado em relação à família, espiritualidade e relacionamentos, fica bem mais fácil encarar as dificuldades. Já presenciei várias situações, minhas e de colegas, em que a perda de perspectiva do lugar do trabalho em relação ao todo da vida foi o fator responsável por dar aos problemas uma dimensão maior do que a real. Eu diria que as ações práticas seriam então derivadas dessa estratégia básica: limitar sua disponibilidade, trabalhar em home office, planejar folgas estratégicas, delegar com eficiência, etc. (GP7)

As estratégias adotadas pela maioria dos gerentes entrevistados se dão de modo individual, usando a proteção contra as situações do trabalho causadoras de sofrimento. São estratégias que não implicam uma ação sobre a organização ou sobre condutas, que levem à mudança da organização do trabalho. Dessa forma, os gerentes entrevistados parecem mobilizar forças capazes de alterar a precariedade das condições de trabalho. Estratégias nessa direção, de acordo com Mendes (2007) podem surtir efeito momentâneo, já que estas defesas tendem a se esgotar com o passar do tempo, algo que caracteriza falha no processo de enfrentamento do sofrimento e, conseqüentemente, intensificação das possibilidades de adoecimento no trabalho (MENDES, 2007).

Pode ser considerado que a utilização das estratégias individuais apontadas por Mendes (2007) e vivenciada da pelo gerente de projetos, se dê devido a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O trabalho prescrito corresponde a tudo que antecede a execução da tarefa; ou seja, um registro que

satisfaz uma necessidade de orientação, o planejamento das fases do projeto, a burocratização e fiscalização, o qual será considerado como fonte de reconhecimento e de punição. Já o trabalho real é o próprio momento de execução. Dejours (2004) define o trabalho em si como tudo aquilo que não está prescrito, porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas a ação real do trabalhador. Sem menosprezar a importância do planejamento para a coordenação das forças de trabalho de uma empresa, é importante ressaltar o papel do funcionário.

A realidade do trabalho precisa ser considerada sob a ordem da complexidade, pois regras/manuais, processos, conceitos e teoria, software de planejamento e o domínio da competência planejamento não podem dar conta de todas as situações, pois há infinitas ocorrências diferentes das previstas pela prescrição, as quais são passíveis de acontecer no momento da execução: ineditismos, imprevistos, contradições, ambivalências, falhas, mudança de escopo do projeto e corte de investimentos, entre outras. Todas são pertinentes à dinâmica sistêmica que rege o próprio produzir.

Como variável de ajuste dessa engenharia, tem-se o trabalhador que se depara com a realidade e julga se as condições de trabalho dão suporte à execução e se deve ou não seguir as regras para alcançar os resultados esperados. Ou seja, é o gerente de projetos que articula toda a engrenagem para fazer acontecer as entregas necessárias, muitas vezes, com recursos escassos, como já apontados nesta pesquisa, principalmente no que tange a recursos humanos que competem entre os projetos. Desta forma, a falha na gestão dos projetos recairá sempre no trabalhador: falha humana daquele que executa (DEJOURS, 1994).

A prescrição do trabalho jamais irá contemplar a totalidade da realidade com que se depara o trabalhador. A distância entre o ato de planejar e o de executar impede um espaço para a discussão do trabalho. Assim, o funcionário que não tem como conversar sobre o que está acontecendo e tampouco sugerir modificações ou adaptações torna-se alienado do processo como um todo. O espaço de discussão vem sendo cada vez mais restrito diante da velocidade com que corre a esteira de produção (KARAM, 2007).

Entregar determinada demanda no prazo previsto corresponde, muitas vezes, à obediência de um cronograma rígido imposto, e os envolvidos precisam utilizar

artimanhas para desrespeitar as regras e utilizar sua criatividade, gerando sentimentos de ambivalência pela culpa em relação à transgressão, e um sentido pessoal do trabalho.

Ainda segundo DEJOURS, a função do trabalho real é coordenar de forma cooperativa os trabalhadores para complementar a prescrição do trabalho, pois pequena parte do trabalho real é visível aos olhos da prescrição e da organização do trabalho. A maior parte dele consiste em uma infinidade de comportamentos, sentimentos, pensamentos e atitudes não reconhecidos formalmente nem pela hierarquia, nem pelos consumidores, nem pelos pares, sendo, portanto, invisíveis. Para se captar o lado invisível do trabalho, é preciso ter um olhar clínico, para o qual, muitas vezes, o gerente de projetos não está preparado para fazer, e a organização do trabalho em seu ambiente organizacional o impede, não restando outra saída senão elaborar, por meio de seus recursos internos, saídas para fazer a produção acontecer. Isso pode se dar tanto pela natureza da formação da maioria dos profissionais que ocupam esse cargo tanto pelo alto nível de formação técnica exigida para a função e a desconsideração quanto às habilidades humanas e comportamentais necessárias para a facilitação de equipes para resultados com menos esforço emocional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por finalidade apresentar as conclusões a que se chegou a partir da realização de uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo, que teve por objetivo analisar os riscos de adoecimento no trabalho e as âncoras de carreira dos gerentes de projetos de empresas dos setores de mineração estabelecidos na cidade de Belo Horizonte, tendo em vista o Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento (ITRA), de Mendes e Ferreira (2007) e a tipologia de Schein (1974, 1993) sobre âncoras de carreira. Os dados foram analisados à luz do referencial teórico, sendo também apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

Estudos teóricos vêm demonstrando que no mundo atual as constantes inovações tecnológicas, a globalização e a agilidade das comunicações são fenômenos que se interagem fortemente e se influenciam mutuamente. Nesse macrocontexto organizacional, catalisam-se os efeitos dessas interações sobre a sociedade e as organizações, o que tem provocado profundas mudanças nestas últimas, no sentido de se ajustarem ao cenário competitivo e globalizado de negócios, que afetam os empregos e as carreiras profissionais.

Verificou-se que ao longo dos anos o crescimento das empresas resultou em estruturas hierárquicas, especialização de funções, profissionalização e dominância do gerente profissional na gestão da empresa, exigindo dele padrões de excelência, habilidades e conhecimentos que extrapolam as exigências anteriores apontadas nas teorias relacionadas ao mundo do trabalho, o que demanda preparação intelectual, física e emocional.

Na área do gerenciamento de projetos, as mudanças na organização do trabalho e na estruturação das carreiras, somadas aos avanços tecnológicos e à necessidade de gerir pessoas, de planejar eficientemente os investimentos, e de garantir escopo, prazo e custo, além do retorno para as organizações, fazem destes profissionais seres humanos imprescindíveis ao negócio, e potenciais portadores de vulnerabilidade no âmbito da saúde. Os gestores de projetos, com suas demandas e

pressões por assertividade e por rapidez, mais o risco inerente ao trabalho, lidam em seu cotidiano com vivências de prazer e sofrimento.

A literatura pesquisada permitiu constatar que se exige do profissional de gerenciamento de projetos conhecimento especializado e capacitação técnica, pois é necessário aplicar esses conhecimentos, habilidades e ferramentas para gerenciar os diversos tipos de projetos desenvolvidos por uma organização.

Todas essas características fazem parte do contexto atual e expõem os indivíduos a situações desfavoráveis, em decorrência das incertezas constantes devido a oscilação do mercado globalizado, o que os deixa vulneráveis ao medo e à ansiedade. Acima de tudo, reconhece-se a falta de espaço nas empresas para se buscar melhor compreensão dos processos envolvidos na relação homem/trabalho, considerando a interação entre a organização do trabalho e os processos subjetivos do trabalhador, diante dos riscos de adoecimento, das experiências de sofrimento, da possibilidade de transformá-lo em prazer e da mobilização de esforços para a construção de estratégias de enfrentamento destas situações para a manutenção da saúde.

Para responder à contextualização acima citada, adotou-se como pergunta norteadora desta pesquisa: Como se configuram os riscos de adoecimento no trabalho e as âncoras de carreira dos gerentes de projetos?

Para alcançar tal objetivo, realizou-se um estudo de caso descritivo de caráter qualitativo, em que se entrevistaram sete gerentes de projetos, de empresas dos setores de mineração, automação automobilística, informática aplicada à automação de processos gerenciais e tecnologia aplicada à automação para empresas de mineração. O caráter qualitativo foi escolhido tendo em vista a crença de que a compreensão dos significados e das relações subjacentes às situações e aos fatos percebidos pelos gerentes de projetos no exercício de suas funções laborais requeria uma abordagem mais profunda de análise.

Sintetizando a percepção dos entrevistados sobre o que é ser um gerente de projetos, notou-se que, em geral, os profissionais entendem que esta é uma

profissão que exige constante aprimoramento e capacitação técnica e científica, diante das inúmeras responsabilidades abarcadas na profissão e da própria natureza do trabalho. Além disso, em geral, os entrevistados consideram que um gerente de projetos é o profissional responsável por coordenar atividades e recursos, visando atingir os objetivos e as metas traçadas pela organização.

Diante da variedade de tarefas que desempenham, os entrevistados deste estudo concordam que as competências e as habilidades humanas exigidas dessa profissão giram em torno da capacidade de resolver problemas, de gerenciar conflitos, de lidar com pessoas e recursos e de realizar planejamento e gerenciamento do tempo.

Nesse caso, o cargo apresenta desafios constantes, os quais estão relacionados ao empenho em coordenar equipes com recursos limitados em um curto espaço de tempo. Além disso, exige-se do gerente de projetos a capacidade de filtrar e processar informações, fazendo com que cheguem aos colaboradores de forma eficaz e sirvam de base para o desenvolvimento das operações - no caso, a realização e finalização de projetos.

Buscando apresentar de forma sucinta os objetivos específicos neste trabalho e demonstrar que eles foram atingidos, inicia-se a análise identificando as âncoras de carreira dos gerentes pesquisados.

Nota-se que a âncora de carreira predominante entre os entrevistados foi a denominada “autonomia e independência”, identificada em três dos sete gerentes entrevistados. A citada âncora foi identificada em gerentes pertencentes a empresas do segmento de tecnologia da informação, com ambientes dinâmicos, ágeis e inovadores, que requerem profissionais mais ousados e mais jovens. Essas empresas atuam no mercado há 15 e 18 anos, revelando que são mais jovens que as empresas A e B. Conforme revela seu perfil (ver 4.1), ambas possuem estrutura orientada para projetos, em que o gerente de projetos tem autonomia máxima e, na maioria das vezes, após a finalização dos projetos, a equipe é desmobilizada.

O gerente que assume adotar a âncora “competência gerência geral” mencionou ter a necessidade, desde a sua entrada no mercado de trabalho, de exercer a função gerencial como perspectiva de evolução de carreira e sente-se confortável neste papel. Sempre desejou participar das esferas de decisão, ser responsável por um setor e exercer papel de liderança, revelando desejos por autonomia, características que contemplam a carreira mencionada.

As âncoras de carreira “competência técnica funcional” e “segurança e estabilidade” foram identificadas também entre os profissionais pesquisados, os quais atuam em empresas caracterizadas como de grande porte, multinacionais, dotadas de estrutura hierarquizadas e verticalizadas, o que pressupõe lentidão nas tomadas de decisão, devido à centralização das informações, à formalidade e ao grande volume de normas e regulamentos para gerir a estrutura, podendo ser consideradas como estruturas tradicionais e conservadoras. Nestas empresas, são os projetos que iniciam e terminam, mas os gerentes e suas equipes permanecem.

Nesta perspectiva, há exigência da busca do conhecimento em nível de especialista. A atuação internacional faz com que estes profissionais busquem alto grau de conhecimento, visando prontidão nas respostas aos desafios impostos pela organização e, também, a sua própria empregabilidade.

As análises acima parecem confirmar a suposição de que as estruturas organizacionais são capazes de conduzir os gerentes a uma constituição de âncoras diferenciadas. Pode ser que neste momento de suas carreiras esses profissionais apresentem um estilo de atuar cuja cultura organizacional delinea e intensifica o estilo. Porém, não se pode desconsiderar que a organização do trabalho modela os comportamentos das pessoas, estimulando ou coibindo o estilo natural dos perfis pessoais.

No que tange ao contexto de trabalho, no quesito "cobrança de resultados", apurou-se que a maior parte dos entrevistados está relacionada às metas gerais dos projetos e indicadores de desempenho, sendo utilizadas avaliações de desempenho mensalmente. Segundo os gerentes, eles realizam o planejamento das atividades do projeto em todas as suas fases e interagem com a equipe para a sua implantação e

desenvolvimento. Enfatizaram que essa participação requer negociação e compartilhamento de informação de forma intensa entre os envolvidos. No que tange à quantidade de pessoas na composição da equipe, a maior parte afirmou que a empresa disponibiliza profissionais de acordo com a necessidade do projeto. Somente dois reconheceram sofrer de escassez de recursos humanos e ter de competir por eles para a realização dos projetos, devido ao fato de estarem escalados para atuar em mais de um projeto por vez. Em sua totalidade, os entrevistados consideram o ritmo de trabalho intenso, demarcado pelo alto volume de tarefas e pelo dinamismo das decisões, que, dependendo da estrutura organizacional, será fluído ou lento. Todos se ressentem da pressão cotidiana para o desempenho das atividades e do aumento da produtividade, diante da competição instaurada no mercado.

No que diz respeito ao quesito “condições de trabalho”, pode-se afirmar em relação ao ambiente físico que todos os profissionais consideram que possuem todos os recursos necessários à sua atuação. O ambiente é bem equipado, adequado, confortável e com suporte necessário de máquinas e equipamentos para a execução das atividades. Quanto à segurança no trabalho, todos evidenciaram a preocupação de suas empresas em relação às políticas e aos programas, ressaltando que segurança é valor para suas organizações.

Quanto ao quesito “relações socioprofissionais”, no que tange à clareza na distribuição de tarefas, os gerentes de projetos afirmaram que essa comunicação não é clara e que ocorrem conflitos e problemas entre as equipes com muita frequência, o que se dá pelo perfil técnico que, muitas vezes, o gerente possui e pela própria cultura da empresa. A integração e a cooperação precisam ser muito estimuladas, não ocorrendo de forma espontânea, pela preocupação com a meta individual, sendo a disputa entre categorias algo comum, devido à vaidade. Porém, no que diz respeito à acessibilidade às informações do projeto, a maioria afirmou que a empresa disponibiliza fácil acesso, por meio de um sistema. Apenas um dos gerentes divergiu, ressaltando a dificuldade em acessar às informações, o que pode limitar e dificultar a execução de alguns projetos.

Em relação ao quesito “custos no trabalho”, observou-se que houve concordância entre os depoimentos relativos aos custos físicos. Os profissionais afirmaram que o cansaço se dá devido à realização de viagens intensas, com os deslocamentos e o trânsito entre aeroportos. Ressaltaram, também, a preocupação com o trabalho que precisa ser executado no tempo de não trabalho, o que lhes causa dores de cabeças e de coluna e tensões. Desgaste nas cordas vocais também foi mencionado. Quanto aos custos cognitivos, no que tange a habilidade para resolver problemas, muitos afirmaram a alta exigência para o cargo, devido à expressão que se tem na empresa e por significarem um elo entre a diretoria e a equipe. Sobre os desafios intelectuais, todos foram unânimes quanto ao prazer em obter conhecimento e ao desafio de se manterem atualizados. Porém, afirmaram haver grande dispêndio de energia para isso.

Sobre o quesito “custos afetivos”, envolvendo o controle das emoções, todos reconheceram a necessidade do autocontrole, do disfarce dos sentimentos e da impossibilidade de serem naturais, pois não podem revelar o que sentem. Alegaram que lidar com ordens contraditórias faz parte do cotidiano e que, em razão de impasses, solicitam a presença do superior imediato. No que diz respeito, à prática de transgredir valores éticos, todos se mostraram insatisfeitos diante desta possibilidade. Alguns afirmaram sua disposição de deixar a empresa caso o tivesse que praticar.

Em relação ao quesito “sentido do trabalho”, os relatos foram categóricos quanto às vivências de prazer experimentadas por todos os profissionais, pelo fato de conseguirem resolver os problemas que lhe são confiados, pois são especialistas em algumas áreas de conhecimentos o que os capacitam para terem performance. O orgulho pelo que fazem também está presente na fala de todos, ponto atribuído ao fato à possibilidade de atuar em empresas de referência e ao posicionamento do cargo que ocupam na estrutura organizacional. A maior satisfação e o maior orgulho residem em entregar os projetos atendendo a seus requisitos, o que é seu maior desafio. A autonomia e a liberdade para executar as suas atividades, podem interferir diretamente na satisfação que os gerentes de projetos sentem, o que coaduna com as âncoras de carreira de alguns deles.

Apesar do nível de satisfação visível em suas falas, alguns entrevistados expressaram insatisfação em relação às normas e as regras que contornam as suas atividades, a pressão com relação ao tempo de execução das atividades e a demora na tomada de decisão pelo superior imediato. Quanto a seus medos e inseguranças, basicamente, os sentem devido à instabilidade do mercado e à falta de comprometimento das pessoas.

No que tange á injustiça no trabalho, todos afirmaram que em algum momento isso faz sentido, ressaltando a falta de comunicação e a manipulação de informações como modalidades. Também, ressaltaram o fato de serem advertidos sem estarem ligados à questão e o pagamento indevido de premiação pelo resultado de algum projeto.

Quanto aos “danos no trabalho”, principalmente no que diz respeito aos danos físicos, foram unânimes em afirmar que são provenientes de um trabalho realizado sob forte pressão e alta exigência intelectual.

Quanto aos danos psicossociais que podem se dar nos conflitos experienciados nas relações familiares ou sociais, os entrevistados, em geral, alegaram impossibilidade de adequar sua vida profissional, familiar e social, o que sugere que isso os predispõe em algum momento, a desejar largar tudo e mudar de emprego.

Sobre o enfrentamento das dificuldades vivenciadas em seu campo de trabalho, os gerentes de projetos citaram como estratégias de combate: separação entre a vida pessoal e a profissional, controle psíquico e busca do equilíbrio pessoal. Xingar, cantar e escutar música, fazer atividade físicas em academia e correr muitos quilômetros também foram citadas como possibilidades de extravasar o nível de tensão introjetado.

Na realidade, trabalho algum está isento da possibilidade de gerar a satisfação ou o desgaste físico e mental, mas a natureza do trabalho, a forma como é organizado e as condições em que é realizado podem intensificar, ou não, os quadros de prazer, sofrimento ou adoecimento. Os conflitos que potencializam a carga psíquica imposta pelo trabalho são resultantes dos desejos do trabalhador diante das exigências da

organização, advindas da relação do trabalhador com a organização. Dessa forma, o trabalho no gerenciamento de projetos pode desencadear esforços na tentativa de se buscar equilíbrio que assegurem a proteção à saúde física e mental dos profissionais. Assim, verificou-se a adoção de estratégias de defesa individuais entre a maioria dos entrevistados como mecanismos de enfrentamento das adversidades e da apropriação mais adequada do trabalho.

Não ficou evidenciada na pesquisa nenhuma estratégia adotada por estes profissionais de maneira coletiva, o que pode ser um reflexo do medo das pressões organizacionais, da ausência de cooperação, confiança, integração e da disputa que permeiam as equipes de trabalho em seus ambientes organizacionais.

Considera-se que esta questão é complexa e requer revisão, já que a ausência de estratégia coletiva também pode ser resultado de um enfraquecimento do trabalho. Além disso, a psicodinâmica do trabalho tem como uma de suas bases a relação intersubjetiva entre a saúde do trabalhador e o comprometimento das relações envolvendo as pessoas, umas com as outras, e a integração mantida no ambiente de trabalho, o que indica a necessidade de existir maior ligação coletiva entre os trabalhadores, em busca de laços que lhes possibilitem desenvolver estratégias de enfrentamento coletivas no trabalho.

Em relação à importância deste tema e à contribuição desta pesquisa, deseja-se levar as empresas a refletirem sobre sua forma de organização do trabalho, que se encontra engessada pela rigidez das normas institucionais, que causam vivências de sofrimento, medo e doenças ocupacionais, a partir do foco nas políticas de gestão de pessoas e no desenvolvimento humano e comportamental dos gerentes de projetos. Essas ações se tornam importantes para o desenvolvimento de habilidades que possibilitem maior integração das diversas áreas de conhecimento necessárias ao gerenciamento de projetos, com vistas a alcançar resultados lucrativos para a empresa, com menor dispêndio de esforço e desgaste humano nas equipes.

Muitos são os estudos e as pesquisas sobre os riscos de adoecimento e prazer e sofrimento no trabalho vivenciado pelos gerentes nas organizações. Tal dimensão é ampliada pelo desafio da função do gerente de projetos, conforme discutido ao longo

deste trabalho. Pretendeu-se com esta pesquisa, portanto, fomentar a discussão sobre os riscos a que estes profissionais se submetem diante das crescentes demandas, da ampliação de exigências por produtividade, dos anseios pela expansão e crescimento das empresas, da pressão pelos resultados, do gerenciamento do tempo e do ritmo de trabalho, que são tensos e intensos, conforme descritos pelos entrevistados, da invasão do tempo de não trabalho e, ainda, da facilitação e gestão das equipes que possuem um caráter particular em projetos, e destes dependem sua execução.

Além disso, notou-se a dificuldade dos entrevistados em responderem determinadas questões propostas, principalmente aquelas que se relacionavam diretamente com a organização onde atuam. Nesse caso, pode-se dizer que os resultados indicam que, embora os gerentes de projeto consigam desenvolver estratégias que os levem a obter prazer no que fazem, existe um grau de sofrimento no trabalho, até porque a ausência de falas pode levar a crer que eles têm medo de perder o emprego.

Sugere-se, também, a promoção de medidas que favoreçam a melhoria da organização do trabalho, as relações socioprofissionais e os custos cognitivo e afetivo que estimulem o diálogo e a clareza na distribuição de tarefas, a integração e cooperação, as habilidades para resolver problemas de forma mais eficaz e o desenvolvimento da inteligência emocional. Tudo isso pode atenuar o nível de estresse e aumentar a compreensão de que a colaboração é mais saudável que a competição, pois leva ao desenvolvimento no trabalho, à satisfação e à união profissional, abrindo espaço para o respeito e as parcerias positivas entre os integrantes das equipes. Isso também poderia estimular a criação e o fortalecimento dos coletivos de trabalho, o que, por sua vez, iria melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o bem-estar entre a equipe.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar a descrição da realidade da carreira do gerente de projetos nem de solucionar por inteiro o desafio de esclarecer seu papel nas empresas, principalmente por ser ainda incipiente e pela escassa literatura específica sobre essa questão. Todavia, aponta possibilidades para promover reestruturações no atual sistema organizacional por parte dos gestores e autoridades competentes no sentido de valorizar o desenvolvimento humano e

comportamental destes gerentes como perspectiva na criação, implantação e disseminação de práticas organizacionais que conciliem a produtividade e a revitalização daquele que produz, ampliando o comprometimento e os vínculos organizacionais.

Apesar das limitações deste estudo, por abordar apenas quatro empresas com uma amostra de sete gerentes, sugere-se que novos estudos sejam realizados para explicitar melhor a realidade do contexto de gerenciamento de projetos em outras áreas de negócios e os desafios de gerenciar equipes em contextos de complexidades diversas de trabalho, pois é na sua particularidade e complexidade que se constroem as relações e os meios que favorecem a produtividade, a saúde ou o adoecimento.

Outros estudos inspirados no ITRA e nas âncoras de carreira são sugeridos, considerando-se as diferentes categorias de trabalho, por acreditar na relevância de se escutar e por considerar o significado atribuído pelas pessoas em relação a suas experiências nas organizações, estendendo sua abrangência a um número maior de empresas e, principalmente, de entrevistados, buscando robustecer a análise qualitativa dos resultados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. L.; MERLO, A. R. C. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 139-157, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v36n123/a07v36n123.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

ANJOS, FELIPE BURNE; MENDES, ANA MAGNÓLIA; SANTA, ADALBERTO VITAL; FACAS, EMÍLIO PERES. **Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público**. Revista eletrônica sistema e gestão, Volume 6, Número 4, 2011, pp. 562-582. Disponível em: www.uff.br/sg/index.php/sg/article/download/V6N4A11/V6N4A11. Acesso em: 10/09/2013.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARROS, A. N.; ANDRADE, C. R.; GUIMARÃES, L. V. **O Lugar do trabalho na psique dos indivíduos**: Luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPA, 2008.

BARROS, Nereida Maria Guabiroba Coelho. **Riscos de adoecimento: estudo com médicos e enfermeiros emergencialistas em um hospital matogrossense** – Belo Horizonte: FNH, 2012. 164 f; il.

BARROS, V. A. **O trabalho na contemporaneidade**: delimitações em um mundo se exclusões. Subjetividade(s) e sociedade: contribuições da psicologia. Belo Horizonte: Conselho Regional de Psicologia de Minas Gerais, 2009.

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1990.

BRANT, L. C.; GOMÉZ, C. M. Dispositivos de transformação do sofrimento em adoecimento numa empresa. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 12, n. 3, p. 465-473, set./dez. 2007.

BULHÕES, I. **Riscos do trabalho de enfermagem**. Rio de Janeiro: Folha Carioca, 1998. 221 p.

CARVALHO NETO *et al.* . **Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementariedades**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008..

CAVALCANTE, L. M. S.; OLIVEIRA, H. C.; CAVALCANTE, S. M. A. Análise das contribuições de Dejours para o entendimento da relação prazer/sofrimento no trabalho do profissional de saúde mental: estudo de caso em Centro de Atenção Psicossocial em Fortaleza (CE). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan. 1995.

CHANLAT, A.; BÈDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. F. (Cord). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas,1996. v 3. p.20-21.

CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser de palavra. IN: CHANLAT, J. F. (Cord). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas,1996. v 3., p.20-21.

CLOT, Y. Clínica do trabalho e clínica da atividade. In: BENDASSOLLI, P. F. *et.al.* **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C. **Sofrimento psíquico nas organizações**: saúde mental e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 349.

CODO, W.; SAMPAIO, J.; HITOMI, A. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**: uma abordagem multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do Trabalho**. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Editora Atlas S. A ., 1994.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortês, 1992.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DEJOURS, C. **O Fator humano**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

DEJOURS, C. *Addendum* da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro, Fiocruz; Brasília. 2004. p. 47-104.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

DUTRA, R. F. **Qualidade de vida no trabalho: o caso de uma cooperativa médica de um hospital universitário mineiro**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2008.

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L. **Âncoras de Carreira**. 2009. Disponível em: <http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarrreira_graduação.doc>. Acesso em: 9 dez. 2012.

FARIA, J. H. Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. **Rev. Crítica Jurídica**, n. 8, p. 157-77, jun. 2001.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Discursos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2001. CD-ROM.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M.. Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e Riscos de Adoecimento: o caso dos Auditores-Fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Ler, Pensar, Agir. 2003.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M.. Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. **Psico-USF**, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan./jun. 2006.

FREUD, S. Além do princípio de prazer. In: **Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1975. v. 18.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

HARBISON, A. **Transforming failures: mid-career reconstructions of disorienting dilemmas**. A thesis presented to the faculty of The Graduate School of Education of Harvard University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Harvard University, Boston, 2005.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

IBARRA, H. **Working identity: unconventional strategies for reinventing your career**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

JAYET, C. **Psychodynamique du travail au quotidien**. Paris: Alexitére, 1984.

KARAM, H. **“A gente não tem direito à palavra”**. Comentário sobre fragmento do filme *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés*. In: Mendes, A. M.; Lima, S. C. C.; Facas, E. P. (orgs.). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília: Editora Paralelo15, 2007.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetória e transições de carreiras profissionais em Recursos Humanos**. 2000. Tese (Doutorado) - Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

KILIMNIK, Zélia Miranda *et al.* Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?: um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p.43-60, jun. 2008.

KNABEM, A. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações**. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LANCMAN, S. *et al.*. Repercussões da violência na saúde mental de trabalhadores do Programa Saúde da Família. **Rev. Saúde Pública**; v. 43, n. 4, p. 682-688, 2009.

LARANJEIRA, S. Realidade do trabalho ao final do século XX. **Revista do programa de pósgraduação em política social do departamento de serviço social da UnB**, Brasília, n. 5, p. 23-44, 1999.

LOPES, D. M. Q. **Prazer, sofrimento e estratégias defensivas dos agentes comunitários de saúde no trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Programa de Pós Graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Maria-RS, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. 99 p.

LUNARDI FILHO, W. D.; MAZZILI, C. O processo de trabalho na área de enfermagem: uma abordagem psicanalítica. **Rev. de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-7, jul./set. 1996.

MARQUES, A. L. **The work situation and class position of brazilian engineers**. 1993. Tese (Doutorado em Administração) - Aston University, Breminham, U.K., 1993.

MARTINS, A. A. V. **Vivência de prazer e sofrimento no trabalho docente: um estudo em uma instituição de ensino superior de Belo Horizonte**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

MARTINS, L. **Gestão profissional de projetos**. 2003 Disponível em: <http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/10/10/2003_10_10_0003.2xt/-template_interna>. Acesso em: 16 ago. 2012.

MARTINS, J. T. **Prazer e sofrimento no trabalho do enfermeiro em unidades de terapia intensiva: estratégias defensivas**. 2008. Tese (Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

MARX, K. I. Trabalho estranho e a propriedade privada. In: ANTUNES, R. (Org.). **A dialética do trabalho: Escritos de Marx e Engels**. São Paulo: Expressão Popular, 2004. p. 174-195.

MENDES, A. M. Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações para saúde mental do trabalhador. **Revista de Psicologia**. v. 13/14, n.1/2., p. 27-32, 1996.

MENDES, A. M. **Valores e prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmicas do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: Instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In Ana Magnólia (org). **Psicodinâmica do trabalho**; teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, Cap. 5, p.111-126.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007. 393.p

MORIN, M. E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 71-75, 2002.

MORRONE, C. F. **Só para não ficar desempregado**: resignificando o sofrimento psíquico no trabalho: um estudo com trabalhadores em atividades informais. 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília. 2001.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, p. 103-113, 1996.

OLIVEIRA, W. S. L. **O Poder Organizacional e as Vivências de Prazer e Sofrimento de docentes em Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) de Belo Horizonte**. 2008. 133 f. Dissertação ([Mestrado em Administração) - Universidade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

PIRES, A. R. S. *et al.* **Gestão de projetos Brasil**: conceitos e técnicas. Belo Horizonte: Instituto de Educação Tecnológica, 2012. 351 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUT - PMI. **Guia PMBOK**. 2011. Tradução livre. Disponível em: <<http://www.pmimg.org.br/?p=910>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

REIS, G. G.; NAKATA, L. E.; DUTRA, J. S. **Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, T. R. S. **Os sentidos do trabalho para enfermeiros de um hospital geral filantrópico**. 2006. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem da UFMG, Belo Horizonte, 2006.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. Westpor: Greenwood, 1993. 256p.

SCHEIN, E. H. Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates. **Working paper (Sloan School of Management)**, p. 707-774. 1974. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/1878>>. Acesso em: 9 dez. 2012.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors: discovering your real values**. Revised edition San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993. (

SILVA, M. F. G.; GARCIA, F. C. Dinâmica Prazer-Sofrimento em Unidades de Alimentação e Nutrição. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SOUZA, P. H. R.; GRISCI, C. L. Trabalho imaterial e sofrimento psíquico: o pós fordismo no jornalismo industrial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

TAMAYO, A. (Org). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TEAL, T. The human side of management. In: **Harvard Business Review on Leadership**. Boston: Harvard Business School, 1998. 238 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WILKOSZYNSKI, C. C.; VIEIRA, F. O. **Carreiras Contemporâneas: Desafios e Contradições Frente às Mudanças do Mundo do Trabalho**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICES

| | |
|-------------------------------------------|-----|
| APÊNDICE A - Modelo de questionário | 116 |
| APÊNDICE B - Âncoras de carreira | 119 |

APÊNDICE A

Modelo de questionário

1. DADOS PESSOAIS

| | |
|------------------------------------------------|--|
| Idade: | |
| Sexo: | |
| Grau de instrução: | |
| Tempo de experiência como gerente de projetos: | |
| Área de atuação: | |

a)Contexto de trabalho:

a.1Organização do trabalho:

1. Você trabalha como gerente de projetos com dedicação exclusiva, ou seja "full time" ? Se não, como vê sua atuação como gerente de projetos, exercendo sua atividade profissional na empresa em que trabalha? Fale sobre seu ritmo de trabalho.

2. Em relação ao tempo disponível, para a realização das tarefas, qual é a sua opinião? De que forma são cobrados os resultados neste sentido?

3. Como você considera a quantidade de profissionais dedicados às atividades de um projeto em sua empresa ?

4. Como é feito o planejamento do trabalho e quem participa? De que forma as pessoas que realizam as tarefas participam do planejamento?

5- Como você lida com a cobrança por desempenho no seu trabalho como gerente de projetos? Você desenvolveu alguma estratégia para conviver com esta situação? Se sim, quais foram?

a.2- Condições do trabalho:

6- Descreva o ambiente físico de seu trabalho e explique por que você o considera adequado ou não para a realização das tarefas.

7- Em relação à segurança das pessoas, quais são as condições oferecidas pela empresa em que você trabalha?

8- Qual é a sua opinião a respeito dos recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos em que você atua?

a.3-Relações socioprofissionais:

9-Como você vê a distribuição de tarefas? O que é feito para que elas sejam definidas com clareza?

10- Como se dá a integração e cooperação entre os colegas de trabalho? Há disputa entre os profissionais no seu ambiente de trabalho? Fale um pouco a esse respeito.

11- O que você pensa a respeito da comunicação entre o GP e a equipe? Como é o acesso às informações que você precisa para executar suas tarefas?

b) Custos do trabalho:**b.1-Custo físico:**

12-Descreva os principais esforços físicos necessários ao exercício de suas funções laborais e o que eles representam para você.

b.2-Custo cognitivo:

13-Sabe-se que o trabalho de gerente de projetos, requer habilidades para resolver muitos problemas e administrar situações imprevistas. Como isso acontece no seu dia a dia de trabalho?

14-Como você percebe os desafios intelectuais, impostos pelo seu trabalho?

b.3-Custo afetivo:

15- Sabe-se também que a natureza do seu trabalho exige de você um forte controle de suas emoções. Fale um pouco a esse respeito. Você precisa disfarçar seus sentimentos? Se sim, em quais situações?

16- Não é raro existirem ordens contraditórias no cotidiano de trabalho ou ocorrerem situações que o fazem transgredir os valores éticos. Como você convive com esta realidade?

17- Em relação ao seu estado emocional durante o trabalho, como são as exigências neste sentido?

c) Sentido do trabalho:**c.1-Vivências de prazer:**

18- Como você se identifica com o que faz? Em quais situações você se sente satisfeito e motivado em relação ao trabalho que você desenvolve?

19- Em que níveis e circunstâncias você se sente livre para expressar suas opiniões em relação ao trabalho, perante a o patrocinador e a equipe de trabalho? Como se dá a relação de confiança entre vocês?

20- O que o faz sentir orgulho pelo que faz? Pode me falar sobre sua realização profissional?

21- Como e em que situações você se sente útil, reconhecido e valorizado pelo seu trabalho como gerente de projetos?

22-Em quais situações seu trabalho lhe proporciona bem estar e você se sente gratificado?

c.2-Vivências de sofrimento:

23- Você vivencia insatisfações em seu trabalho? Algo o faz sentir-se inseguro ou temeroso?

24- Como você considera sua sobrecarga emocional? Você desenvolveu alguma estratégia para conviver com esta situação? Quais?

25- A falta de reconhecimento pelo esforço profissional e a falta de valorização pelo desempenho, geralmente são causas de sofrimento dos trabalhadores. Nesse sentido, o que você poderia relatar no seu caso?

26- Sabe-se que a convivência profissional, pode trazer algumas situações constrangedoras. Você já vivenciou esse tipo de situação no seu trabalho; como você a classificaria? Por quê?

27- Você poderia descrever alguma situação em que se sentiu injustiçado no trabalho?

d) Danos do trabalho:**d.1-Danos físicos:**

28- Como você avalia os danos físicos provenientes do seu trabalho? Em sua atividade profissional, você desenvolveu algum tipo de lesão física, algum tipo de

distúrbio respiratório, digestivo ou circulatório? Em caso positivo, você pode dizer quais foram?

d.2-Danos psicossociais:

29- Em que sentido você vive conflitos nas relações familiares ou sociais em decorrência do trabalho?

30- Diante do que experimenta em seu trabalho, você às vezes sente vontade de largar tudo? Ou escolheria novamente esta profissão? Fale um pouco sobre suas principais perdas e ganhos profissionais.

APÊNDICE B

Âncoras de carreira

A pesquisa de Schein(1993, p.25) sobre âncoras de carreira, durou 12 anos. A primeira ocorreu no período entre 1961 a 1963 com 44 alunos após um ano da graduação, com o objetivo de identificar as dificuldades presentes na transição da escola para o mercado. O questionário foi reaplicado cinco anos após o término do curso e novas entrevistas aconteceram até o ano de 1973.

Inicialmente foram definidas cinco âncoras:

1. Autonomia e Independência
2. Segurança e Estabilidade
3. Competência Técnica Funcional
4. Competência Gerencia Geral
5. Criatividade Empreendedora

Nas décadas de 70 e 80, em pesquisa com outros grupos de alunos, as âncoras foram estendidas para o número de oito âncoras, sendo elas:

6. Serviço e Dedicção a uma Causa
7. Desafio Puro
8. Estilo de Vida

| ÂNCORAS DE CARREIRA | INTERPRETAÇÃO | ROTEIRO DE PERGUNTAS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pergunta geral: Faça uma retrospectiva da trajetória de sua carreira em termos de empregos e experiências profissionais. | | |
| 1. Autonomia e Independência | Pessoas que não toleram ou não desejam sujeitar-se a regras pré-estabelecidas por outras pessoas. Desejam ter controle sobre o próprio trabalho. | De que forma você lida com as normas e regras estabelecidas pela empresa em que você trabalha, tendo em vista a autonomia e a independência necessárias para exercer a sua função? |
| 2. Segurança e Estabilidade | Pessoas que tem a necessidade de organizar suas carreiras em volta de um ambiente seguro, com eventos futuros previsíveis e assim, possam ficar tranquilas na certeza de que conseguiram o que queriam. | Como você organiza a sua carreira em termos de segurança quanto ao seu futuro na organização? |
| 3. Competência Técnica Funcional | Pessoas que buscam o aperfeiçoamento constante e desejam se tornarem especialistas em uma área de conhecimento | Que meios você utiliza para buscar o seu aperfeiçoamento técnico e funcional? |
| 4. Competência Gerencia Geral | Pessoas que desejam participar das esferas de decisão, ser responsáveis por um setor/unidade e exercer papéis de liderança | Como é para você gerenciar e/ou liderar pessoas? |
| 5. Criatividade Empreendedora | Pessoas que tem a necessidade de criar seu próprio negócio, desenvolver novos produtos ou serviços | Que necessidades levaram você a organizar a sua carreira profissional? |
| 6. Serviço e Dedicção a uma Causa | Pessoas que assumem sua ocupação por causa de valores pessoais. Suas decisões de carreiras baseiam-se no desejo de melhorar o mundo de alguma forma | As suas decisões de carreira se baseiam em que motivos ou razões? |

| | | |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Desafio Puro | Pessoas com percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou pessoa. Definem o sucesso pela superação de obstáculos impossíveis, solução de problemas insolúveis ou a vitória sobre oponentes extremamente difíceis. | Que fatores podem definir o sucesso de sua carreira profissional? |
| 8. Estilo de Vida | Pessoas que procuram mais do que o simples balanço entre vida pessoal e profissional. Essas pessoas desejam uma forma de integrar as necessidades pessoais, família e carreira. | Como você integra as suas necessidades pessoais e familiares com as de sua carreira profissional? |

P436r Pereira, Silmara Agda Almeida

Riscos de adoecimento. Gerentes de projetos. âncoras de carreira/Silmara Agda Almeida Pereira – Belo Horizonte: FNH, 2013.

120 f.; il.

Orientador: Prof. Dr Luiz Carlos Honório

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Riscos de adoecimento. 2. Gerentes de projetos. 3. Âncoras de carreira. I. Honório, Luiz Carlos. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.4

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6: 1.172