

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

Pollyana Maria de Andrade Lima

**Estratégias de Controle no Trabalho em um
Ambiente de Gestão de Projetos com foco em
Inovação**

Recife, 2015

Pollyana Maria de Andrade Lima

**Estratégias de Controle no Trabalho em um ambiente de Gestão de
Projetos com foco em Inovação**

Recife, 2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

L732e Lima, Pollyana Maria de Andrade
Estratégias de controle no trabalho em um ambiente de gestão de projetos com foco em inovação / Pollyana Maria de Andrade Lima. - 2015.
69 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2016.
Inclui referência e apêndices.

1. Administração de projetos. 2. Controle de produção. 3. Tecnologia da informação. I. Dourado, Débora Coutinho Paschoal (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2017 – 149)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

Estratégias de Controle no Trabalho em um ambiente de Gestão de Projetos com foco em Inovação.

Pollyana Maria de Andrade Lima

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de março de 2015.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Orientadora)

Profa. Dra. Joséte Florêncio dos Santos, UFPE (Examinadora interna)

Prof. Dr. Décio Fonseca, UFPE (Examinador externo)

Agradecimentos

Aos meus pais que transmitiram valores importantes para a vida e me incentivaram sempre a estudar.

Aos meus queridos irmãos Canízio Neto e Flávio Luíz pelo carinho incondicional de sempre.

À minha tia Verônica Cristina pela alegria de viver transmitida.

À profa. Dra. Débora Dourado pela compreensão nas minhas idas e vindas desta jornada, como também pelo direcionamento pontual e objetivo na elaboração deste trabalho.

À profa. Dra. Josete Florêncio e ao prof. Dr. Décio Fonseca pelas valiosas contribuições na construção deste trabalho.

À amiga Ana Maria Souto Maior pelo papel que desempenhou em minha trajetória profissional.

Aos participantes desta pesquisa, sem os quais não teria se materializado.

E finalmente a Deus por mais esta etapa cumprida.

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorre o controle do indivíduo no trabalho, na empresa XYZ, que atua com foco na inovação, sob a estrutura de gestão por projetos. O estudo foi alicerçado pelos temas: estruturas de gestão por projeto e controle no trabalho. O projeto é temporário, precisa ser planejado, executado, controlado, encerrado e verificado na sua efetividade. A caracterização da estrutura organizacional foi a adocrática, de Mintzberg (2003, p.12), pela inovação sofisticada e complexidade. Para o controle a base foi à classificação de Pagés (2007): instâncias econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas. A abordagem utilizada foi qualitativa, através dos instrumentos de coleta de dados: entrevista e observação. O método de análise foi à análise de conteúdo. Os resultados apontaram, na instância econômica: a remuneração enquanto fonte que proporciona o prazer; instância política: administração à distância, fortalecida pelos recursos da tecnologia, aprisionando o indivíduo; instância ideológica: imagem positiva da organização, não permitindo se conscientizar das contradições e instância psicológica: presença da pressão constante, mas compensada pelo prazer do aprendizado e desafio. Pagés (2008), “a empresa moderna é a empresa da solicitude, ou seja, ao mesmo tempo, que é a do segredo da manipulação”. Ela antecipa-se aos conflitos, absorve e camufla as contradições, objetivando evitar conflitos coletivos, deixando transparecer preocupação com o “bem estar” dos empregados.

Palavras-chave: Controle dos indivíduos. Estrutura de gestão por projeto.

Abstract

The objective of this research was to understand how the individual's control occurs at work, under the project management structure in a project team at XYZ Company. The study was supported by themes: project management structures and control at work. The project is temporary, needs to be planned, executed, controlled, closed and verified in its effectiveness. The characterization of the organizational structure was the adhocrática of Mintzberg (2003, p. 12), by sophisticated innovation and complexity. To control the base was the classification of Pagés (2007): instances economic, political, ideological and psychological. The approach used was qualitative, through data collection instruments: interview and observation. The method of analysis was the analysis of content. The results showed, on economic instance: the remuneration as a source that provides the pleasure; instance policy: remote administration, strengthened by technology, trapping the individual; ideological instance: positive image of the Organization, not allowing to raise awareness of the contradictions and psychological instance: presence of constant pressure, but compensated for the pleasure of learning and challenge. Pagés (2008), "the modern company is the company of solicitude, i.e. at the same time, which is the secret of manipulation". The company anticipates conflict, absorbs and camouflages the contradictions, in order to avoid collective disputes, leaving transparent concern with the "well-being" of employees.

Keywords: Control of individuals. Project management structure.

Lista de Quadros

Quadro 1 (2) – As seis configurações básicas – Teoria de Mintzberg.....	23
Quadro 2 (2) - As esferas de controle do indivíduo no trabalho.....	31
Quadro 3 (3) – Codificação dos temas das entrevistas.....	38
Quadro 4 (3) - Operacionalização do projeto de pesquisa.....	41
Quadro 5 (4) - Principais características e práticas das organizações tradicionais comparadas a organizações de alta tecnologia orientadas a projetos.....	43
Quadro 6 (5) – Questionário das entrevistas.....	68

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Objetivo Geral.....	14
1.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Justificativas.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Gestão por Projetos.....	16
	2.1.1 Gestão por Projetos em Empresas de Tecnologia da Informação.....	20
2.2	Inovação no contexto da Tecnologia da Informação.....	21
2.3	Estrutura Organizacional.....	23
2.4	Controle do Indivíduo no Trabalho.....	26
3	MÉTODO.....	32
3.1	Método e Técnica de Pesquisa.....	32
3.2	<i>Locus</i> de Pesquisa – Empresa XYZ.....	33
3.3	Configuração da Amostra.....	33
3.4	Instrumentos de Coleta de Dados.....	34
	3.4.1 Entrevista.....	35
	3.4.2 Observação.....	35
3.5	Coleta de Dados.....	36
3.6	Método de Análise.....	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	42
4.1	Estrutura Organizacional de Gestão por Projeto.....	42
4.2	Mecanismos de Controle.....	45
	4.2.1 Instância Econômica.....	46
	4.2.2 Instância Política.....	48
	4.2.3 Instância Ideológica.....	50
	4.2.4 Instância Psicológica.....	52
5	CONCLUSÃO.....	56
5.1	Recomendações Gerenciais.....	59
6	REFERÊNCIAS.....	61
	ANEXO.....	68

1 INTRODUÇÃO

A atual configuração do trabalho, tendo seu formato mais exemplar na área de Tecnologia da Informação (TI), é consequência das diversas transformações sociais que se iniciam nos anos 1970. A reestruturação da produção capitalista, por um lado, passa por uma revolução tecnológica baseada nas Tecnologias de Informação, e, por outro, por um processo de desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, típicas do modelo fordista-taylorista. As estruturas organizacionais se descentralizam e se flexibilizam em relação ao gerenciamento. As relações de trabalho se individualizam e se diversificam (CASTELLS, 2008).

Contudo, para os profissionais da área de TI, área que se desenvolve com mais força a partir da década de 1980, não há necessariamente uma transformação, mas sim uma configuração do trabalho que já incorpora essas transformações em sua conformação, ou seja, as empresas de TI já nascem flexíveis, descentralizadas e estruturadas de forma horizontal, em projetos e equipes, daí sua representatividade para se compreender os novos formatos que o trabalho assume, bem como os sentidos que os envolvidos constroem para suas vivências.

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

Tais mudanças na sociedade e no contexto organizacional por meio de tecnologias, demandas de clientes e reestruturação produtiva, trazem novas abordagens e revisão dos modelos de gestão. As Empresas de Tecnologia da Informação precisam se preocupar com a competitividade e com sua participação no desenvolvimento das localidades onde atuam; precisam “reinventar” seu conceito de negócio.

Vale ressaltar que as organizações do segmento de Tecnologia da Informação possuem como característica principal na estrutura organizacional a atuação sob a forma de projetos, o que já é uma forma inovadora de atuar. Spelta e Albertin (2009) afirmam que na última década houve aumento do interesse tanto da academia como de organizações empresariais pelas técnicas de gerenciamento de projetos.

Pensando-se na gestão por projeto como ferramenta para inovação e competitividade, para subsidiar na compreensão desse trabalho, torna-se essencial entender o conceito de projeto.

Sendo assim, o PMI (*Project Management Institute*), uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, define como sendo um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro dos parâmetros de prazo, custo e qualidade. Complementando, projeto é definido como uma organização de pessoas dedicadas, visando atingir um propósito e objetivo específico (RABECHINI; CARVALHO; LAURINDO, 2002).

Para o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), conjunto de boas práticas em gestão de projetos, considerado a base do conhecimento sobre gestão de projetos por profissionais da área, a palavra projeto significa "antes de uma ação", ou seja, algo que vem antes de qualquer outra coisa no tempo. Portanto, a palavra "projeto", na verdade, significa originalmente "antes de uma ação".

De acordo com o guia PMBOK, uma organização projetizada tem a seguinte definição:

Em uma organização projetizada, os membros da equipe frequentemente trabalham juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto, e os gerentes de projetos possuem muita independência e autoridade. Técnicas de colaboração virtual são muitas vezes usadas para atingir os benefícios das equipes trabalhando no mesmo projeto. Organizações projetizadas muitas vezes têm unidades organizacionais denominadas departamentos, mas elas podem se reportar diretamente ao gerente de projetos ou prestar serviços de suporte aos diversos projetos (PMBOK, 2013, p25).

Neste trabalho, pretende-se estudar a empresa XYZ (nome fictício), organização que tem como estrutura organizacional a atuação sob a forma de projetos e tem na inovação seu produto principal.

A empresa XYZ possui natureza não governamental, foi criada para realizar o desenvolvimento de projetos, sistemas, produtos, pesquisa, treinamento e consultoria na área de Tecnologia da Informação, visando o desenvolvimento e inovação tecnológica da sociedade. Trata-se uma organização orientada a impulsionar a interação entre o meio empresarial e acadêmico. Atua em três áreas, Engenharia, Educação e Empreendedorismo, com o objetivo de fornecer os melhores serviços para o mercado

nacional e internacional. Os produtos e serviços desenvolvidos pela empresa XYZ são fornecidos para todo o processo de geração de inovação, ou seja, da ideação até a execução de projetos.

No ambiente de TI, a inovação é uma constante, desta forma, para Drucker (2000), as organizações precisam aprender a inovar, caso contrário, não sobreviverão no mercado atual e globalizado. Para algumas empresas, isso significa que elas têm que reinventar a si mesmas. Estas empresas devem interagir em seu meio com um atendimento satisfatório ao cliente e devem procurar manter-se em uma posição adequada no mercado em relação aos concorrentes. Para isto, a inovação é um elemento crítico de vantagem competitiva, que proporciona um ambiente diferente e inovador, alinhado às necessidades e à estratégia de cada organização.

Dada a importância crescente da inovação nos contextos empresariais e a busca por vantagens competitivas diferenciadas, uma cultura organizacional que facilite estes processos torna-se fator estratégico para que a empresa alcance seus objetivos.

Para Ferreira (2011), um projeto de inovação aprimora as características de desempenho no que se refere à implantação e ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Além disso, apresenta diversos riscos que variam desde a concepção do produto até a sua inserção no mercado.

Segundo Drucker (2003) a inovação não é somente um termo técnico, pois está ligada às questões econômicas e sociais que envolvem o ambiente das organizações. Hesselbein (2002) ressalta que a inovação é a mudança que cria uma nova dimensão para o desempenho. Esta mudança pode ser originada de uma nova ideia ou de uma combinação de velhas ideias, que envolvem a situação atual e futura da empresa, as quais modificam suas práticas organizacionais. Stoner e Freeman (1999) salientam que toda inovação representa uma mudança, mas que nem toda mudança representa uma inovação.

De acordo com Ferraz et al. (1997), o processo de inovação vem sendo um dos indicadores mais utilizados para avaliar a competitividade, uma vez que seus resultados estão vinculados à capacidade de acompanhar as mudanças e o desenvolvimento do mercado, assim como a criação e ocupação de novos mercados.

Na estrutura de trabalho de gestão por projeto, as pessoas são responsáveis por seus resultados e criam suas atividades de forma mais autônoma. Vale salientar que o ambiente de Tecnologia da Informação é marcado por uma cultura organizacional em que as pessoas têm o discurso de que precisam de autonomia para inovar.

Inserido nesse contexto de organizações que trabalham com foco na inovação, sob a estrutura de gestão por projeto e com necessidade de autonomia, faz-se necessário uma reflexão sobre como ocorre o controle do indivíduo inserido nesse contexto organizacional.

Discorrendo sobre o controle inserido nesse ambiente de inovação com “necessidade de autonomia”, Willmott, (1993, p.541) por sua vez, ressalta que “sob o disfarce de dar mais autonomia aos indivíduos do que organizações governadas por regras burocráticas, a cultura corporativa ameaça promover um novo, hiper-moderno neo-autoritarismo o qual é, potencialmente, mais insidioso e sinistro do que seu predecessor burocrático”.

No entanto, outros autores não observam uma mudança significativa nos modos de controle, ou seja, de um controle burocrático para um controle cultural, mas uma transformação na qual as atuais estratégias não representam o oposto do governo burocrático e que a autoridade legítima perpetua-se através da incorporação de práticas mais suaves articulando-as com práticas burocráticas (COURPASSON, 2000).

Alguns autores (PAGÈS et al. 1990; BARKER, 1993; DAWSON; WEBB, 1989), fazem alusão as mudanças no controle em organizações que passam a enfatizar bem mais aspectos ideacionais, construindo o processo de disciplinarização através da elaboração de um discurso de participação que constrói a “verdade” da organização (SILVA; ALCADIPANI, 2001).

Desta forma, as práticas de administração de recursos humanos, se, por um lado aumentam as preocupações com as pessoas, por outro, a natureza dessas mesmas práticas se vincula ao ordenamento, à vigilância e ao controle dos indivíduos, isto é, os acorrenta. De acordo com Pagés et al. (1987), vive-se sob o domínio das organizações na contemporaneidade. Essas organizações, as quais Pagés e outros denominaram de “hipermodernas”, conseguem a adesão de seus membros pela influência sobre as estruturas inconscientes da personalidade do indivíduo e assim empregam novos métodos de dominação das pessoas, violentando-as com docilidade. Para os autores, algumas organizações conseguem a adesão de seus membros por meio da influência sobre as estruturas inconscientes da personalidade do indivíduo.

Jermier (1998, p.236) afirma que há razões para acreditar que nós entramos numa era na qual as formas de controle usadas são mais insidiosas e mal compreendidas e que as mudanças tecnológicas e as inovações gerenciais recebem muita atenção

porque mascaram o controle na retórica da emancipação parecendo assim, mais humanas.

Assim sendo, essas práticas aumentam o controle sobre os indivíduos, pela adesão e interiorização de regras. Mesmo as políticas que atraem à participação e à autonomia têm os mesmos objetivos que as antigas práticas disciplinares, entretanto, com uma aparência mais sofisticada, lógica e científica em relação à gestão de pessoas. Os procedimentos são disciplinadores por ampliarem o controle sobre o indivíduo, com impacto na ordem política, econômica, ideológica e psicológica.

Este cenário gerou a questão de pesquisa desenvolvida neste estudo: **Como ocorre o controle do indivíduo no trabalho, em uma empresa com foco em inovação?**

1.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorre o controle do indivíduo no trabalho, em uma empresa com foco em inovação.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o tipo de estrutura organizacional da empresa XYZ;
- b) Identificar, selecionar e descrever o trabalho numa equipe que trabalha sob a estrutura de gestão por projetos;
- c) Identificar os mecanismos de controle no trabalho inerentes à gestão por projetos;
- d) Classificar os mecanismos de controle e suas especificidades na gestão por projetos.

1.3 Justificativas

A relevância teórica do estudo proposto se dá através da compreensão do controle dos indivíduos inseridos em estruturas organizacionais de formatos inovadores e flexíveis de trabalho.

Considerando que o mundo organizacional está cada vez mais complexo, especificamente os ambientes de Tecnologia da Informação, tendo em vista que são espaços que desenvolvem discursos e expectativas, que cobram e reconhecem a urgência de ações efetivas de controle que sejam mais condizentes com o ambiente inovador no qual estão inseridos. Ou seja, o ambiente globalizado tem exigido das empresas agilidade e flexibilidade nas ações gerenciais. Tais ações, muitas vezes, implicam a adoção de mecanismos de controle mais inovadores e sofisticados. Dessa forma, esse estudo pode contribuir com a compreensão desses novos tipos de controle nesse ambiente específico de trabalho.

Sob o ponto de vista prático, este trabalho se justifica na compreensão das especificidades de gestão por projetos, no sentido de instrumentalizar seus gestores e empresários, corroborando com Motta (1998), ao ressaltar que a mudança estratégica é necessária à sobrevivência e inevitável para pessoas e instituições.

Especificamente a empresa XYZ será beneficiada com o diagnóstico proveniente desta pesquisa e com as recomendações de melhorias para a condução das equipes de projetos, aprimorando o conhecimento acerca do controle dos indivíduos. Pode servir, dessa forma, como balizador para gestores sobre as práticas de controle no trabalho usadas nos projetos.

Tornam-se claras, por conseguinte, a justificativa e a relevância da realização de um estudo inserido no contexto de projetos de Tecnologia de Informação. A área de TI é bastante promissora e vem apresentando um crescimento considerável nos últimos anos. Seus projetos apresentam inúmeras peculiaridades que exigem um tratamento específico e acurado, a fim de que as empresas do setor possam obter melhoria constante da eficiência organizacional e conquista de resultados cada vez mais significativos.

A próxima seção refere-se à fundamentação teórica, onde se pretende descrever o arcabouço teórico que será utilizado para estruturar o trabalho de campo da dissertação. Serão abordadas as principais teorias a cerca dos dois principais temas que alicerçam esse trabalho: estruturas de gestão por projeto e controle no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desse tópico é elucidar os temas relevantes para a compreensão de como ocorre o controle do indivíduo no trabalho, em uma empresa como foco em inovação. Para esse fim, serão analisados os itens referentes ao ambiente organizacional de uma empresa que tem sua estrutura organizacional alicerçada sob a forma de projetos. Para entender o contexto do trabalho por projeto, será abordado o tema de gerenciamento de projetos, explanando o conceito de projeto. Assim como será também abordada a inovação em ambiente de tecnologia da informação. A fim de entender como funciona a estrutura da empresa pesquisada, será apresentada a tipologia da configuração de estruturas organizacionais proposta por Mintzberg. Finaliza com a discussão do controle do indivíduo sob a perspectiva de diversos autores.

2.1 Gestão por Projeto

Para uma compreensão de como funciona uma empresa que trabalha com projetos, se faz necessário inicialmente entender a conceituação do termo projeto.

Os projetos sempre estiveram presentes nas organizações. Nas mais diversas áreas de aplicação, novos produtos e serviços são produzidos através de projetos, o que pode ser demonstrado pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos.

Segundo o PMI (2004), projeto é um conjunto de esforços temporários realizados coordenadamente a fim de alcançar um objetivo claro e exclusivo.

O caráter temporário sobrevém do fato de que todo projeto possui duração finita e é finalizado quando os objetivos são atingidos, quando se comprovar que os objetivos não poderão ser atingidos, ou quando não houver mais a necessidade do projeto existir. Dessa forma, os projetos são realizados por equipes transitórias, que trabalham durante a sua existência (PMI, 2004).

Segundo Heldman (2005), é possível que um projeto termine quando se chega à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos, sendo determinado então seu cancelamento.

Para Vargas (2005), projeto é um empreendimento ou evento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro

de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recurso envolvido e qualidade. Uma característica bastante importante é a de que todo projeto necessita do estabelecimento de valores para prazo, custos, pessoas, material e equipamentos envolvidos, como também a qualidade desejada para o projeto.

Vargas (2008) salienta que a maioria dos projetos é planejado e implementado em um contexto social, político, econômico e ambiental. Eles têm impactos intencionais e não intencionais, sendo positivos e/ou negativos.

Para entender a funcionalidade de uma empresa que trabalha com projeto, será abordado o tema de gerenciamento de projetos, pois projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos. Vale ressaltar que a produção acadêmica é relativamente escassa e recente quando comparada a outros campos de estudo em administração.

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

Segundo o PMI o ciclo de vida de um projeto é composto por cinco fases (grupos de processos), a saber: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento.

Valeriano (2001, p. 126-127) define cada fase do ciclo de vida de um projeto, permitindo melhor entendimento do seu desenvolvimento:

1. Fase de Iniciação: estimulada pela demanda ou pela necessidade de entidade externa. Nesta fase é identificada a necessidade, a oportunidade e a maneira de supri-las. Também é nela que a alta administração autoriza que o projeto dê prosseguimento para a fase seguinte, após a análise de viabilidade do projeto, por meio de um termo de abertura de projeto;
2. Fase de Planejamento: nesta fase o projeto é refinado, as atividades são definidas, são alocados os recursos, estimados os custos e as opções para atingir os objetivos são pré-determinadas. Constroem-se, então, dois planejamentos, sendo um preliminar e outro detalhado. No primeiro devem constar os custos, prazos, recursos, a forma como obtê-los e os comprometimentos necessários. No detalhado são inseridas informações de como os recursos serão utilizados, os requisitos do projeto, o controle e a seleção da equipe;
3. Fase de Execução: consiste em pôr em ação todas as tarefas planejadas, nas condições de qualidade, custos, prazos e de forma a alcançar os objetivos das partes interessadas. Os resultados da execução devem ser documentados e fazem parte fundamental da gestão das comunicações;
4. Fase de Controle: são analisadas, monitoradas e controladas as ações do projeto. Aqui se sugerem os ajustes no planejamento inicial,

mantendo-se o escopo o mais próximo possível do acordado na fase de iniciação;

5. Fase de Encerramento: Atingido o objetivo, o projeto deve ser encerrado. A aceitação do produto é peça fundamental nesta fase, assim como a conclusão do contrato, o encerramento administrativo, devolução dos materiais, espaços etc. Faz-se, também, antes da dispensa da equipe, uma avaliação geral e levantamento das lições aprendidas.

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

Conforme ilustrado na figura 1 abaixo, as áreas de conhecimento de gerenciamento são: gerenciamento de integração; gerenciamento do escopo; gerenciamento do tempo; gerenciamento do custo; gerenciamento da qualidade; gerenciamento de recursos humanos; gerenciamento de comunicação; gerenciamento do risco; gerenciamento de aquisições e gerenciamento das partes interessadas.

Figura 1 (2) – Áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos



Fonte: PMBOK (2013)

- O gerenciamento de escopo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e somente o requerido, para completar o projeto com sucesso;
- O gerenciamento de tempo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto;

- O gerenciamento de custo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do orçamento aprovado;
- O gerenciamento de qualidade do projeto descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas;
- O gerenciamento de recursos humanos do projeto descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto;
- O gerenciamento das comunicações do projeto descreve os processos necessários para assegurar a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações para que sejam feitas de forma adequada e no tempo certo;
- O gerenciamento de riscos do projeto descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto;
- O gerenciamento das aquisições do projeto descreve os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto;
- O gerenciamento das partes interessadas do projeto descreve os processos necessários para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto;
- O gerenciamento de integração do projeto descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados;

A não execução de um dos gerenciamentos citados acima pode afetar negativamente o projeto, pois ele é um esforço integrado de todas essas atividades (PMBOK, 2013).

Segundo o PMI (PMBOK, 2013, p. 5), “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos dos projetos”.

O próximo tópico abordará a funcionalidade da Gestão por Projetos em Empresas de Tecnologia da Informação.

2.1.1 Gestão por Projetos em Empresas de Tecnologia da Informação

O ambiente no qual as empresas atuam hoje está rapidamente tornando-se mais complexo e competitivo. Grandes mudanças tecnológicas e no cenário econômico e de negócios apresentam muitas oportunidades, mas também diversos desafios para as organizações que buscam prosperar de forma sustentável. Projetos têm se constituído em importantes instrumentos para mudanças e desenvolvimento.

Para Rodriguez-Repiso (2007), as principais características dos projetos de TI são: exigências abstratas, dificuldade de visualização, percepção excessiva de flexibilidade, complexidade oculta, incerteza, tendência à falha do software, e objetivo de mudar as características dos processos existentes no negócio. Os resultados de tais aspectos podem ser, dentre outros: expectativas irrealistas, projetos de ambição elevada, pedidos frequentes de mudanças, entregas fora do prazo, gastos acima do orçamento, dificuldade na definição de especificações, problemas na implementação do sistema específico e identificação tardia de problemas.

Ainda segundo o autor, as dificuldades que podem ser encontradas nas empresas de TI são: projetos geralmente mal definidos e, em alguns casos, poucas lições podem ser aprendidas com experiências passadas; pressões do mercado que exigem entregar no menor tempo possível; ritmo acelerado do progresso da tecnologia bloqueia especialistas e ajuda a criar uma cultura na qual o uso de ferramentas não completamente testadas seja aceitável; projetos que envolvem uma grande quantidade de contínuas interações entre as pessoas envolvidas com o design e com a implementação, fazendo com que o seu trabalho seja altamente interdependente e necessite de uma eficiente comunicação dentro do time do projeto; projetos que apresentam um enorme grau de inovação em relação a outros projetos de engenharia, o que os torna extremamente complexos, arriscados e de esforço dispendioso.

Neste cenário, as empresas de Tecnologia da Informação são orientadas a projetos, assim como têm suas atividades finalísticas estruturadas no formato de projetos. A estrutura projetizada se justifica como a ideal para otimização da utilização de recursos.

As empresas de base tecnológica (PINHO, 2006), segundo Machado et al., (2001), podem ser definidas da seguinte forma:

[...] empresas de base tecnológica são empresas industriais [...], que estão comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se, ainda, pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico. Estas empresas usam tecnologias inovadoras, têm uma alta proporção de gastos com P&D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados [...] específicos (MACHADO et al., 2001, p. 7).

A configuração atual da Gestão por Projetos em empresas de TI apresenta a flexibilidade como uma dimensão importante na produção e nas estruturas organizacionais, pois aparece em diferentes aspectos e sob diferentes formas na realidade do trabalho. Ou seja, a flexibilidade do indivíduo deve ser mobilizada como um recurso na realização do trabalho e na gestão da carreira.

A flexibilidade no contexto das empresas de TI impõe ao trabalhador a tarefa de construir um sentido para seu trabalho. As diversas facetas que a flexibilidade assume nas estruturas organizacionais, assim como atende às demandas da empresa por maior produtividade e menores custos, maior mobilidade de maneira a reagir rapidamente. Ao trabalhar por projetos ou por objetivos, a empresa estipula um prazo-limite a atingir, e cabe ao trabalhador gerir os meios para atingir a meta que lhe foi exigida.

As mudanças constantes do mercado, a alta velocidade das inovações e o aumento cada vez maior da competitividade entre as empresas, fazem com que as mesmas estejam em uma constante busca para garantir a posição almejada no mercado. Nas empresas de TI, tendo em vista que a atuação é marcada pelo formato de projetos, torna-se premente identificar um diferencial competitivo. Nesse contexto de diferenciação, surge a inovação como tema central para a manutenção da empresa no mercado de atuação cada vez mais competitivo. Drucker (2003), corroborando com a afirmativa, denota a inovação como sendo a força motriz das organizações.

Pontuado os pontos referentes à gestão por projetos em empresas de TI, importante entender o que é inovação. No tópico a seguir serão abordadas as peculiaridades inerentes a Inovação no ambiente de Tecnologia da Informação.

2.2 Inovação no contexto da Tecnologia da Informação

O aumento da globalização acarretou em paralelo o aumento da competitividade e, conseqüentemente a troca de tecnologias e avanços tecnológicos em velocidades sem precedentes. Este novo cenário passou, então, a demandar inovações constantes nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

Posto que a inovação seja uma condição para sobrevivência no competitivo mercado global, o desafio de inovar não é fácil. Nos Estados Unidos, por exemplo, apenas 4% dos novos produtos lançados são bem sucedidos no mercado (KEELEY, 2007).

Discussões sobre inovação em empresas de TI estão geralmente centradas nos produtos tecnológicos e serviços oferecidos. Inovação, entretanto, não se refere apenas à oferta da empresa, mas também à forma como esta conduz seu negócio, e a sua cultura de inovação e ecossistema de apoio. Por definição, inovação está relacionada à mudança de conceitos, produtos, processos ou organizações, podendo ser intencional, serendiposa, disruptiva, radical ou ortogonal (PALMER; KAPLAN, 2007; ESTRIN, 2008).

Logo, se a inovação é importante para a sustentabilidade de toda e qualquer empresa independentemente de seu tamanho ou ramo de negócios pode-se inferir que para as empresas de base tecnológica isto não é diferente.

Definição semelhante possui Tidd et al. (2005) quando afirma que inovação é um processo que consiste em transformar oportunidades que surgirem em novas ideias e então colocá-las em prática. Este conceito pode ser entendido como a realização de uma ideia através da exploração de seu potencial comercial, colocando-a em prática. O mercado dita o ritmo e necessidade das inovações tecnológicas, uma vez que estas são realizadas como resposta às demandas do mercado. A inovação em um processo permite que uma empresa obtenha vantagens perante seus concorrentes através da redução de custos decorrentes de uma melhoria de processos.

O desenvolvimento dos sistemas de informação também ajuda a definir a importância do setor de TI para inovação e vice versa. Rivard (2004) propõe, além das tradicionais classificações da inovação em inovação de produtos e processos, a distinção da inovação em sistemas de informação. Para o autor, a introdução da inovação em sistemas da informação cria um ciclo de inovação recursivo, pois tais ferramentas geralmente são utilizadas para melhorias em processos, produtos e também em serviços. O autor complementa esta posição afirmando que, ao se introduzir um novo sistema de informação em uma área, ele usualmente é aplicado em outras áreas da empresa.

A importância da TI para inovação e vice versa também é apontada por Tidd et al. (2005) que propõem graus de inovação que vão desde a inovação incremental, que basicamente se trata de fazer melhor algo que hoje já é feito, até a inovação radical, que trata de uma nova proposição de algo para o mundo. Há alguns setores em especial que

produzem ou demandam um nível tão alto de inovação que passam a alterar a sociedade ao seu redor.

2.3 Estrutura Organizacional

Para caracterizar os indicadores da organização sob a estrutura de gestão por projetos, objeto de estudo desse trabalho, na empresa XYZ, será utilizada a tipologia da configuração de estruturas organizacionais proposta por Mintzberg (2003, p.12), cuja premissa é que toda atividade humana organizada acarreta em duas exigências fundamentais e opostas, que são: divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e coordenação dessas tarefas para a realização das atividades.

Desta forma, o autor identifica seis estruturas organizacionais básicas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionada, *adhocracia* e missionária. Cada estrutura apresenta um mecanismo de coordenação predominante, uma palavra-chave da organização predominante e um parâmetro de *design* e fatores situacionais que lhe são específicos.

Quadro 1 (2) - As seis configurações básicas – Teoria de Mintzberg

Configuração estrutural	Principal mecanismo de coordenação	Palavra-chave da entidade
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional
Forma divisionada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio
Missionária	Padronização das normas	Ideologia

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003, p.174).

Mintzberg (2003, p. 178-182) afirma que a estrutura simples é caracterizada por não apresentar estrutura bem elaborada. Sendo assim, sua estrutura é inexistente ou pequena, demandando poucos assessores de apoio, pouca diferenciação entre unidades e pequena hierarquia gerencial. Além disso, existe pouca formalização do comportamento, pouca utilização de planejamento e controle, pouco treinamento e doutrinação e pouco emprego de instrumentos de interligação. Desta forma, o mecanismo de coordenação é a supervisão direta, tendo em vista sua centralização, horizontal e vertical, do poder de tomada de decisões no topo da entidade. A cúpula estratégica emerge como porta-chave da organização. Há expressiva comunicação

informal, o que faz com que as tarefas exercidas sejam pouco especializadas e interligadas, sendo o fluxo de trabalho flexível.

Burocracias mecanizadas, segundo Mintzberg (2003, p. 186-198) possuem tarefas rotineiras e altamente especializadas em sua dimensão horizontal e vertical, no núcleo operacional. Portanto, possuem alta formalização do comportamento e padronização dos processos de trabalho no núcleo operacional. Há pouca exigência de treinamento e doutrinação. A divisão do trabalho e a diferenciação entre unidades são fortemente enfatizadas. Quanto aos fatores situacionais, burocracias mecanizadas tendem a ocorrer em ambientes simples e estáveis e em organizações maduras e grandes. O controle externo sobre organizações dessa natureza é presente.

A terceira estrutura organizacional identificada por Mintzberg (2003, p. 212-229) é a burocracia profissional. Nesse tipo de entidade, o trabalho operacional é estável, viabilizando prever ou determinar o comportamento. Em contrapartida, o trabalho é complexo, possibilitando que os próprios operadores tenham o controle. O sistema técnico não é muito regulamentado, assim como não é sofisticado e automatizado. Vale destacar que empresas enquadradas nesse tipo de estrutura estão sujeitas a modismos.

No que se refere aos fatores situacionais predominantes na burocracia profissional, tem-se que o ambiente é caracterizado como sendo complexo e estável. O sistema técnico não é muito regulamentado, tampouco é sofisticado e automatizado. Por fim, estruturas dessa natureza estão sujeitas ao modismo. O sistema de controle de desempenho é bastante desenvolvido e ocorre pouca padronização do comportamento e pouco planejamento de ações.

No tocante a forma divisionalizada, conforme Mintzberg (2003, p. 240-258), caracteriza-se como uma estrutura incompleta, pois cada divisão tem sua própria estrutura. O sistema de controle é bastante desenvolvido. É marcado por pouca padronização do comportamento, pouco planejamento de ações e poucos instrumentos de interligação são utilizados como maneira de evitar a redução de autonomia das divisões. Organizações dessa natureza funcionam melhor em ambientes que não sejam nem muito complexos nem muito dinâmicos, tal como uma burocracia mecanizada.

A estrutura organizacional adhocrática, apresenta estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento, com especialização do trabalho em sua dimensão horizontal, tendo o treinamento formal como meio para tanto. A tendência é que seus especialistas estejam agrupados em base funcional tendo em vista propósitos

internos, sendo divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, com o objetivo de desenvolver trabalho específico.

A última configuração apresentada por Mintzberg (2001, p. 155-156) é a missionária. Essas organizações são dominadas por sua ideologia e utilizam amplamente o parâmetro da doutrinação. O poder de tomada de decisão é completamente dividido entre todos os membros, o que faz com que surja a mais pura forma de descentralização. Apresenta pouca divisão de trabalho, pouca especialização de tarefas em suas duas dimensões (rotatividade das tarefas), pouca diferenciação entre suas partes, pouca formalização do comportamento, pouco uso de planejamento e controle, e pouca utilização de treinamento profissional. O agrupamento é feito na base de mercado (a missão). As organizações missionárias tendem a ser jovens e não costumam crescer muito.

Quanto a essa tipologia é preciso considerar a advertência de Mintzberg et al. (2000, p.227):

[...] cada configuração, da maneira pela qual está apresentada, é idealizada – uma simplificação, de fato uma caricatura da realidade. Nenhuma organização real é exatamente como qualquer uma das acima mencionadas, embora algumas cheguem bastante perto.

Destarte, vale salientar que as configurações organizacionais apresentam estruturas puras, difíceis de encontrar na prática. O mais comum será encontrar estruturas que se aproximam de uma dessas configurações à medida que buscam harmonizar seus parâmetros de *design* e seus fatores situacionais. Merece destaque a existência de estruturas híbridas, ou melhor, estruturas que apresentam características de mais de uma estrutura pura (MINTZBERG, 2003, p. 317-320).

Um segundo ponto destacado por Mintzberg (2003, p. 322-323) é que as configurações podem ser utilizadas para descrever transições estruturais, isto é, a mudança de um tipo de estrutura organizacional para outra. Destaca-se como último ponto dentro da abordagem da configuração das estruturas organizacionais, o fato de as organizações, na busca da consistência entre parâmetros de *design* e fatores situacionais, poderem desenvolver novos tipos estruturais, o que Mintzberg (2003, p. 327) denomina de hipótese de criação.

O tópico a seguir irá discutir o conceito de controle no indivíduo no trabalho sob a perspectiva de diversos autores.

2.4 Controle do Indivíduo no Trabalho

No presente tópico serão analisados os diferentes tipos de controle inseridos nas organizações. Fornecendo deste modo, arcabouço teórico para que seja identificado que tipo de controle uma empresa de TI, com foco em inovação, utiliza para o controle do indivíduo no trabalho.

O desenvolvimento de projetos de TI exige uma forte necessidade de regulação por meio de cronogramas e instrumentos formais que tem por objetivo monitorar a entrega de soluções e controlar custos e prazos. Com esses objetivos em vista, as empresas precisam encontrar alguma forma de controlar o indivíduo inserido nesse contexto.

O contexto de TI é desafiador para o estudo do controle nas relações por se tratar de um ambiente de inovação, que pressupõe certo grau de liberdade. Inserido nesse ambiente, deve-se considerar a atuação dos gerentes de projetos, indivíduos que, em seu dia-a-dia, atuam nos limites organizacionais e têm como objetivo o desenvolvimento de novos negócios e a prospecção de novas oportunidades. Tais gestores são responsáveis pela execução desses projetos e nesse âmbito tem a autonomia para estabelecer e decidir qual o nível de intensidade dos controles necessários em cada um desses projetos. Por esse motivo, eles serão um dos focos dessa pesquisa.

O conceito de controle foi definido e conceituado por diversos autores (ANTHONY, 1988; TANNENBAUM, 1968; ETZIONI, 1965), que com algumas diferenças específicas compreendem o controle como o processo através do qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações (TANNENBAUM, 1968).

Para Warhurst (1998), mesmo que ampla parte da literatura convencional sobre controle destaque sua dimensão técnica, seu conceito está intensamente relacionado àquele de poder. No sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de outro e reflete os interesses presentes na organização, assim como as posições dominantes, capazes de impor concepções da realidade.

De acordo com Vasconcelos (1993), o emprego de novas técnicas de gestão pode ter trazido algumas mudanças que se contrapõem às formas organizacionais clássicas. Nessa perspectiva os estudiosos discutem que os controles são atenuados e que há um aumento da autonomia, outros indicam um reforço dos controles através da utilização de mecanismos mais sutis.

O controle é uma temática fundamental nos estudos organizacionais, como evidencia Motta (1979), Jermier (1998), Tannenbaum (1975), Etzioni (1967) e Faria (1985). Conforme defende Jermier (1998), o controle pode ser identificado em qualquer lugar em que pessoas estejam juntas em prol de uma ação organizada. Desta forma, na história da humanidade, várias configurações de controle têm sido usadas para direcionar as ações dos indivíduos organizacionais, ou seja, o controle está inteiramente relacionado com os triunfos e tragédias.

Hatch (1997, p.327), afirma que “na moderna teoria organizacional, o controle organizacional é definido como um mecanismo de implementação da estratégia”. Tendo em vista que a ideia de estratégia está relacionada com a ideia de sistema (OLIVEIRA, 2003; WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000). Isto é, com a ideia de que a organização é um todo orgânico que mantém relação com um ambiente instável. Dessa forma, pode-se falar que as organizações são como um sistema composto de subsistemas (entre eles, o subsistema de controle), cujo papel é lutar pela sua sobrevivência através do processo de adaptação. Nesse contexto, o controle traz em seu bojo a função de garantir a adaptação.

Seguindo esse pensamento, Tannenbaum (1975) define controle como uma consequência inevitável da sociedade organizacional, como aquilo que assegura a manutenção e a sobrevivência da organização.

O processo de controle ajuda a restringir o comportamento idiossincrático e a mantê-lo de acordo com o plano racional da organização. Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização. A coordenação e a ordem criadas pelos diversos interesses e comportamentos potencialmente difusos dos membros são, em grande parte, uma função do controle. É nesse ponto que surgem muitos dos problemas do funcionamento da organização e dos ajustamentos individuais (TANNENBAUM, 1975, p.16).

Faz-se pertinente ainda sobre o controle e sua referência com o poder, citar Tannenbaum (1975, p.16):

O conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder, no sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de outro. Mesmo não o fazendo de maneira explícita, os autores do controle, ao tratarem do tema, fazem referência ao poder.

Desta forma, Chiapello (1994) e Dermer (1988) definem o controle com relação à ordem. Sua definição apoia-se nos trabalhos de Lebas (1980) em que o resultado do controle é compreendido como a redução do grau de liberdade das pessoas.

O grau de liberdade do qual fala Lebas (1980) é aproximado do conceito de margem de liberdade de Crozier e Friedberg (1977). Esses autores construíram uma teoria segundo a qual, a organização é um “construto humano” ou “um conjunto humano estruturado” (BERNOUX, 1985, p.138).

Esse conjunto é estruturado pela interação dos atores que gozam de uma margem de liberdade, que é o seu recurso de poder e que, quando utilizada, cria zonas de incerteza nas organizações. Desta forma, o controle atua com o objetivo de reduzir essas zonas de incerteza, agindo não somente sobre o comportamento, como compreendido pelos autores clássicos, mas sobre toda a gama de aspectos que possam influenciar o grau de incerteza existente, identificado como crescente nas organizações contemporâneas.

Assim sendo, Solé (1996, p. 625) recomenda como característica do tomador de decisão moderno a vontade de dominar o mundo e, ainda, que “querer dominar o mundo, significa estar convencido que se pode (capacidade) e que se deve (imperativo), controlá-lo”. A busca do domínio incide sobre o outro assim como sobre o tempo, a natureza, o espaço, a técnica e o próprio indivíduo. O autor frisa que esse desejo de domínio do mundo não é uma característica exclusiva dos dirigentes de empresas, mas caracteriza o “ser no mundo” moderno.

Aplicando esta noção aos *experts* que auxilia a tomada de decisão, Solé (1996, p. 626) questiona a ideia que esses têm de seus papéis que procede da seguinte crença: “mais conhecimento, mais saber, mais informação = menor incerteza = redução de riscos = melhor decisão = maior domínio (da situação, do projeto, da estratégia)”.

Vale salientar que os resultados de diversos estudos e discussões evidenciem que o controle assume formas distintas em épocas diferentes e que, além desses vários mecanismos estarem presentes em um mesmo período dentro das organizações, alguns predominam momentaneamente.

Ainda que as organizações utilizem um “*mix* de controle”, empregando ao mesmo tempo diversos modos de controle descritos na literatura, de acordo com Jermier (1998) vários estudiosos argumentam que certas estratégias são predominantes em determinados períodos históricos.

De uma maneira geral, como discutem Barley e Gideon (1992), os autores do controle concordam com uma evolução que se inicia nos modos mais coercitivos e diretos, passando pelo controle burocrático, chegando mais recentemente a modos normativos de controle. Mesmo que os autores acima relacionados não discordem da predominância do controle normativo, no período atual, através da disseminação das ideias de cultura e qualidade, eles buscam demonstrar que a análise dos dados históricos mostra uma alternância entre os discursos racional e normativo do controle.

Desta forma, conforme ressalva de alguns autores (JERMIER, 1998; DAS, 1989), as organizações não utilizam uma única forma de controle, mas um *mix* ou um *patchwork*. Dentro deste contexto, se identifica atualmente na tecnologia, um importante mecanismo de controle, principalmente através da tecnologia da informação. Sendo assim, vale salientar que as pressões destas regras pelas quais as pessoas inseridas no contexto organizacional sofrem se manifestam de forma diferente, pois a forma como a tecnologia consegue manter o controle, tende a ser mais forte do que as regras burocráticas.

Segunda Faria (2004), a tecnologia de gestão é o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias empregadas pelos gestores para dominar o processo de produção em geral e de trabalho, em particular. Para o autor, a tecnologia de gestão emprega técnicas de ordem instrumental e comportamental (ou ideológica), ambas usadas como formas de domínio e manipulação sobre o trabalho. As técnicas de ordem instrumental envolvem a racionalização do trabalho, a disposição racional de máquinas e equipamentos, os sistemas e métodos de trabalho. Em detrimento, as técnicas de ordem comportamental ou ideológica compreendem seminários de criatividade, mecanismos de motivação e programas de treinamento e desenvolvimento, entre outros. Ou seja, estas pretendem introjetar nos trabalhadores valores gerais básicos sobre os resultados do trabalho, em consonância com o ponto de vista capitalista.

Nesse sentido, Faria (2004c, p.86) afirma:

Como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo; enfim, no adestramento do corpo e das emoções. O imperativo da gestão é controlar para produzir, sob o primado da repetição e da racionalidade do processo de trabalho. Todo tempo da produção é também o tempo do controle cerrado, exercido em cada seção, oficina ou escritório e em cada movimento, gesto ou manifestação. Só é permitido o que está previsto; só é previsto o que importa à produção dos resultados.

A fim de compreender o controle de forma mais detalhada, Faria (2004c) classifica-o em categorias, tendo por base seu nível, sua forma e suas práticas. São três os níveis categóricos apontados pelo autor: econômico, político-ideológico e psicossocial. Vale indicar que tais formas de controle são interdependentes.

Faria (2004) evidencia que o controle econômico está relacionado com as relações de produção, em particular às relações e aos processos de trabalho, no que se refere à propriedade e à posse. Para o autor, essa mudança está diretamente relacionada com o processo de controle e determinação da produção e do conseqüente aumento da exploração do trabalhador.

No que se refere ao nível político-ideológico, “diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, especialmente às relações de posse, sua institucionalização, inclusive no âmbito do estado e seus aparelhos, e de todo o aparato normativo, tendo como suporte um sistema de ideias capazes de conferir legitimidade às ações.” (FARIA, 2004c, p.88-89).

Por fim, o nível psicossocial “diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos.” (FARIA, 2004, p.89).

Conforme Faria (2010), a identidade do indivíduo se mistura com a identidade da organização, ele passa a se referenciar por meio da empresa, em pensamentos, comportamentos e relacionamentos de acordo com os padrões por ela estabelecidos.

Logo Gorz (2003, p. 43) elucida em relação aos mecanismos de controle empregado pela esfera da submissão, classificando-os como regulador prescritivo e reguladores incitativos. Os primeiros adquirem formas de controle mais óbvias, funcionam como normas de rendimentos e procedimentos imperativos, sendo inerentes aos trabalhos comuns, que não demandam muito esforço nem estabelecem condições tão desfavoráveis ao trabalhador. Os reguladores incitativos, mais dissimulados, incitam o envolvimento do funcionário por meio das necessidades não atendidas e são exercidos naqueles tipos de tarefas nas quais a obtenção de prazer, gosto ou satisfação é impossível de ser sentida sem uma compensação extraordinária.

Na perspectiva de Pagés et al. (1993), se faz necessário destacar, no exercício da mediação de interesses, as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica. A instância econômica faz alusão a uma política de altos salários, a probabilidades abertas de carreira e chances de desenvolvimento do indivíduo. Em relação a instância política,

compreende os mecanismos de administração a distância, recentemente comuns, como redes internas de comunicação, grupos autônomos de forças-tarefa e a participação dos funcionários na tomada de decisão, entre outras. No que tange a instância ideológica, esta é exercida pela ideologia dominante produzida pela empresa, permitindo toda sorte de variantes e interpretações individuais e não contraditórias em relação à da empresa. Finalizando com a instância psicológica, ela resulta da compensação das restrições e das coerções por privilégios e prazeres proporcionados pelo emprego e pela empresa.

Quadro 2 (2) - As esferas de controle do indivíduo no trabalho

Pagés et al (1993)	Motta (2000)	Gorz (2003)	Faria (2004)
Instância Econômica	Físico	Reguladores Prescritivos	Nível econômico
	Burocrático		
Instância Política	Por Resultados		Nível político-ideológico
	Democrático		
Instância Ideológica	Pelo Amor	Reguladores Incentivos	Nível psicossocial
	Pela Saturação		
Instância Psicológica	Pela Dissuasão		

Fonte: DOURADO (2007) a partir de PAGÉS (1993), MOTTA (2000) e GORZ (2003), adaptado pela autora.

Dentre essas tipologias, nesse trabalho é a classificação de Pagés (2007) sobre as instâncias de controle (econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas) que servirá de lente para a compreensão do trabalho das equipes por projeto analisadas. A escolha do mesmo se deu pelos critérios de simplicidade e abrangência, fato que deve facilitar o processo de compreensão e interpretação do fenômeno.

3 MÉTODO

As subseções a seguir descrevem os passos que foram realizados durante a execução da pesquisa. Os mesmos foram planejados e executados com o propósito de responder à questão de pesquisa e aos objetivos propostos.

3.1 Método e Técnica de Pesquisa

Conforme os objetivos deste trabalho julgou-se apropriada a utilização da Abordagem Qualitativa, por possibilitar a exploração das ambiguidades, contradições e paradoxos da vida organizacional. Por ser uma metodologia mais ampla e flexível, Silverman (2009) entende que a maior força da pesquisa qualitativa é a capacidade de analisar o que acontece naturalmente em um ambiente. No caso da presente pesquisa, a abordagem parece melhor se adequar considerando que a compreensão sobre como se dá o controle em equipes de projetos requer envolvimento e imersão do pesquisador.

Como refere Flick (2009), a pesquisa qualitativa é recente e ocorreu concomitantemente em diversas áreas, tendo cada uma delas se caracterizado por um embasamento teórico específico, por conceitos de realidade específicos e por seus próprios programas metodológicos.

Denzin e Lincoln (2000) asseguram que a abordagem qualitativa tem tido diferentes significados ao longo da evolução do pensamento científico, podendo afirmar que abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, de um enfoque naturalístico e interpretativo da realidade.

Para condução da pesquisa qualitativa é necessário traçar o caminho para investigação, a começar sobre como serão obtidos os dados. Para isso, se baseou pela pergunta norteadora: como ocorre o controle do indivíduo no trabalho, em uma empresa com foco em inovação?

Através dos procedimentos metodológicos utilizados, foi possível obter os resultados para aprofunda-se na discussão. Nos tópicos a seguir, será visto cada etapa utilizada para se chegar ao objetivo final.

3.2 Locus de pesquisa – Empresa XYZ

A empresa XYZ (nome fictício), atua como um instituto de inovação. Trata-se de uma incubadora de empresas e fábrica de software, que intervém no setor econômico do estado de Pernambuco, contribuindo desta forma para a criação de empreendimentos no setor de tecnologia da informação. Opera também como incubadora de empresas de tecnologia de informação. Em paralelo se transformou num importante player da indústria nacional de software.

No trabalho em questão a identidade da empresa será mantida em sigilo pelo motivo da empresa possuir projetos com empresas concorrentes, sendo desta forma, importante manter sigilo da equipe pesquisada.

A empresa XYZ é integrante do polo industrial do porto digital, ambiente de empreendedorismo, inovação e negócios de tecnologias da informação e comunicação do estado de Pernambuco, que reúne mais de 200 empresas no polo do Bairro do Recife. Funciona há 18 anos, tem atualmente em torno de 700 funcionários. Sua área de atuação é em todo o mundo, tendo em vista que sua estrutura é por projeto. Ou seja, possui clientes em todos os lugares país.

Com este foco, a empresa XYZ definiu, como seu objeto, o ensino, a pesquisa, o treinamento, o desenvolvimento, a consultoria, a representação e exportação de serviços e produtos no campo da tecnologia da informação. O objetivo principal é o avanço científico e tecnológico, visando à modernização e o aumento da competitividade industrial do Estado de Pernambuco e do Brasil.

3.3 Configuração da amostra

Com o objetivo de analisar a questão da pesquisa e obter uma visão abrangente da situação considerada, as unidades de análise desta pesquisa foram os indivíduos inseridos em um projeto de inovação na empresa XYZ, totalizando um líder e cinco liderados. O líder na estrutura exerce a função de gerente de projetos. A opção por fazer a imersão em uma única equipe se deu pelo fato desse mesmo grupo ter participado de vários outros projetos, particularidade da estrutura de gestão por projeto. Desta forma há uma possibilidade de ter uma visão sistêmica da realidade pesquisada.

A tabela abaixo explora as condições sócias demográficas dos entrevistados. Essa classificação será utilizada para futuras citações da pesquisa.

Tabela 1 (3) – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Estado civil	Idade	Formação	Tempo cargo atual	Tempo empresa	Cargos anteriores
1	M	Casado	30	Mestrado	09 anos	09 anos	1º emprego
2	M	Casado	31	Especialização	09 anos	09 anos	1º emprego
3	M	Casado	25	Mestrado	04 anos	04 anos	1º emprego
4	M	Solteiro	24	Especialização	02 anos	02 anos	1º emprego
5	M	Casado	29	Especialização	04 anos	04 anos	1º emprego
6	M	Casado	31	Mestrado	04 anos	04 anos	1º emprego

Fonte: Autor

Conforme Bazeley (2011), métodos qualitativos são acolhidos em situação nas quais é requerido o entendimento detalhado do processo ou experiência, em que muita informação é necessária para determinar a natureza exata do que está sendo investigado ou na qual a informação disponível está somente em forma de texto ou visual.

A escolha do universo amostral na pesquisa qualitativa:

(...) privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o pesquisador deseja conhecer, portanto sua escolha é proposital e não aleatória. Ainda, tal amostragem busca incluir um número suficiente de depoimentos com o objetivo principal de garantir certa reincidência das informações e perspectivas, viabilizando o exercício interpretativo. Contudo, não ignora as informações ímpares “cujo potencial explicativo deve ser levado em conta” (MINAYO, 1993, p. 102).

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Visto as inúmeras técnicas de coleta existentes, optou-se pela entrevista como instrumento principal, por se mostrar mais eficaz para o atingimento dos objetivos específicos desta pesquisa, com posterior interpretação através da análise de conteúdo, sobre a qual discutiremos a seguir.

A observação será um instrumento complementar de compreensão acerca dos achados, tendo em vista que suas características possibilitam captar um grande número de informações em tempo real e de maneira contextualizada, muito além das possibilidades oferecidas pelas demais técnicas.

3.4.1 Entrevista

A principal fonte de coleta de dados foi a entrevista, que para Bertucci (2008), se trata de um questionamento direto entre ao menos duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado a respeito de um ou vários assuntos.

Foi desenvolvido um roteiro de apresentação básico, porém empregando a flexibilidade que este modelo oferece para o caso de, se necessário ao longo da entrevista, fazer algumas adequações que se fizerem necessárias, como: incluir, suprimir ou alterar algumas indagações. A entrevista semi-estruturada seguiu um roteiro de perguntas prévias para a condução da mesma, possibilitando desta forma, espaço para troca de informações adicionais.

Para Manzini (1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual deve ser confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

A entrevista ocorreu com uma equipe de projetos da empresa XYZ, incluindo o líder e liderados. A compreensão dos “dois lados da moeda” parece relevante para dar maior profundidade sobre a compreensão dos tipos de controle, uma vez que o gestor pode imaginar estar usando um e a percepção de como se dá esse controle pelo trabalhador pode ser bem outra. A relação entre essas percepções pode ser importante resultado a ser discutido. O registro das entrevistas foi realizado através de gravação, quando devidamente autorizada.

3.4.2 Observação

A fonte complementar de coleta de dados foi a observação. Ela pode ser bastante útil quando se tem por finalidade analisar diversos níveis de uma cadeia (CARVALHO; BARBIERI, 2013). Vale salientar também que, seja ela formal ou informal, por sua própria natureza empírica, através da observação é possível ao pesquisador captar informações através dos seus mais diversos sentidos: audição, visão e até mesmo o tato e o olfato.

Para Yin (2003), a aplicabilidade da observação na análise de comportamento é larga, por exemplo: numa escola, empresa, igreja etc. Vale salientar que, analisando uma dada situação, tão imparcialmente quanto possível, o cientista poderá não apenas

captar as informações que os envolvidos desejam que sejam captadas, mas a informação de sua maneira mais plena, sem grandes manipulações, visto que é impensável que alguém, ou um grupo, sustente manter uma imagem diferente da verdadeira por um longo período de tempo.

De acordo com Valladares (2007), algumas das limitações, ou fraquezas, desta técnica é a grande demanda de tempo (horas de trabalho do pesquisador) exigida para a coleta de informações com a quantidade e a qualidade requeridas pelo trabalho. Além da flexibilidade, ou seja, apenas o ato de observar, às vezes, já constrange os observados a agirem de maneira diferente do habitual. Sem contar com o risco de ser confundida com uma simples observação cotidiana, para tanto, faz-se necessário reafirmar que para toda técnica de coleta de dados, precede-se um profundo levantamento da literatura, para, assim, embasá-lo cientificamente (MARTINS, 2006; PROENÇA, 2008).

3.5 Coleta de Dados

A coleta de dados teve por finalidade a investigação de informações que subsidiem na compreensão a cerca do controle do indivíduo. Para este estudo, o procedimento foi realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas, com o auxílio de um roteiro descrito no apêndice A. Segundo Flick (2004), a vantagem do uso consistente de um guia de entrevista é o aumento da comparabilidade dos dados levantados.

O roteiro de entrevista da pesquisa foi criado a partir da revisão da literatura e teve como base teórica a tipologia das instâncias de controle de Pagés (2007): instâncias econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas, que serviram de lente para a compreensão do trabalho da equipe por projeto analisada.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, que segundo Hair et al. (2005), tem a vantagem de estabelecer empatia e interesse pelo estudo; permitindo sondagem de questões complexas; esclarecimento das dúvidas dos participantes e alta taxa de resposta. Ocorreram em uma sala de reunião da empresa WYZ. A média de duração das entrevistas foi de 35 a 40 minutos. Os registros foram realizados por meio de gravações de áudio e também com anotações dos aspectos que não puderam ser captados pelo áudio.

A observação foi utilizada como um instrumento complementar de compreensão acerca dos achados. De acordo com Tjora (2006), entrevistas e observação são técnicas

interativas, visto que a entrevista conduz o pesquisador para a observação, enquanto que as observações podem sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas.

A utilização da observação como instrumento integrante se justificou pelo fato da pesquisadora, no momento inicial da construção teórica da pesquisa está inserida no contexto organizacional da empresa XYZ. O instrumento forneceu detalhes ao pesquisador, por basear-se na descrição e utilizar-se de todos os cinco sentidos humanos.

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

O procedimento básico da análise de conteúdo diz respeito à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa (VERGARA, 2006), que seguiu as categorias fundamentais decorrentes da fundamentação teórica.

A análise de conteúdo compreendeu três etapas básicas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos. No que se refere à exploração do material se trata da implementação destes procedimentos. Já o tratamento e a interpretação referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação (VERGARA, 2006).

A fase inicial da análise das entrevistas foi à escuta atenta das gravações, a transcrição e conferência delas. Acrescenta-se que foi possível colocar observações sobre a entonação, as pausas e as frases dos entrevistados. Em seguida foi realizada uma codificação e classificação das respostas nas quatro instâncias de controle correspondentes.

Finalmente foi feita então uma codificação mais detalhada temas abordados nas entrevistas, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 (3) – Codificação dos temas das entrevistas

Instâncias	Temas
Instância Econômica	Estrutura da remuneração; Avaliação da contrapartida financeira; Remuneração enquanto fator motivador.
Instância Política	Rotina de trabalho; Avaliação da autonomia no projeto; Definição das tarefas no projeto; Existência de manuais de padronização de projetos; Atuação do líder no acompanhamento dos resultados; Estímulo pelo nível de autonomia.
Instância Ideológica	Imagem da organização; Sentimento em relação a organização; Participação em programas de desenvolvimento; Participação em reuniões de planejamento estratégico; Imagem da família em relação a organização; Motivação em ser funcionário.
Instância Psicológica	Relação prazer x sofrimento no trabalho Condição mental; Estado psicológico; Percepção de como trabalho prejudica saúde; O que faz continuar com esse trabalho; Recompensas que justificam.

Fonte: Autor

Uma vez finalizada a codificação, passou-se a interpretação e consolidação dos dados da pesquisa, visando desta forma alcançar os objetivos específicos.

O próximo tópico, seção “Método de Análise”, irá apresentar a forma como os dados foram tratados para fins de alcançar os objetivos deste trabalho.

3.6 Método de Análise

Para se obter o máximo possível de uma entrevista, ela foi criteriosamente analisada após a sua execução. Para este fim, há diversas técnicas à mão, dentre elas a análise de conteúdo. Nesta fase, o pesquisador seguiu as etapas de leitura sistemática e interativa; identificação de convergência e divergência de conteúdo; organização e categorização do material; interpretação do material e elaboração final do texto (FARIAS; KOVACS; SILVA, 2008).

Na perspectiva de Richardson (2009) a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam para discursos diversos e também vem ao encontro com o objetivo da pesquisa mensurando e avaliando o mesmo de forma qualitativa.

Inicialmente, pode-se dizer que análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise. Para tanto, disciplina, perseverança e rigor são essenciais (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1997).

A condução da análise dos dados abrange várias etapas, a fim de que se possa conferir significação aos dados coletados. No que tange às diferentes fases inerentes à análise de conteúdo, autores diferenciam o uso de terminologias, entretanto, apresentam certas semelhantes (TRIVIÑOS, 1987).

Tendo em vista tamanha diversidade, mas ainda assim, aproximação terminológica, optou-se por tomar como norteador deste estudo, as etapas da técnica propostas por Bardin (2006). Essas etapas são organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais elencadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise, no caso de análise de entrevistas, já transcritas. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado. Tal sistematização serve para que o pesquisador possa conduzir as operações sucessivas de análise.

Finalizada a primeira fase, acima descrita, iniciou-se a exploração do material. Essa segunda fase consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas.

Bardin (1977) define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. Por este processo indutivo ou inferencial, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar-se-á outra significação ou outra mensagem através ou junto da mensagem primeira (FOSSÁ, 2003).

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado. A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes.

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (CRESWELL, 2007, p. 194).

Contudo, assim como outras estratégias analíticas, a análise de conteúdo apresenta peculiaridades. Nesse sentido, quando escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, as informações em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhadas de acordo com uma técnica de análise apropriada.

A análise de conteúdo constitui-se num método específico que parece mais claro em razão da elaboração esquemática que o acompanha (passo a passo), tornando-o mais fácil e menos ambíguo, “devido à possível redução do material anteriormente delineado. As muitas regras formuladas destacam essa impressão de uma maior clareza e ausência de ambiguidade” (FLICK, 2009, p. 294). Tal aspecto também pode ser visto como uma das potencialidades da técnica.

A pesquisa ora proposta utilizou as técnicas, instrumentos e métodos acima descritos para o atingimento dos objetivos propostos. Desta forma, pretendeu-se responder a cada um dos objetivos de pesquisa, conforme resume o quadro que segue.

O Quadro a seguir resume a operacionalização do projeto, ao relacionar os objetivos específicos a suas respectivas técnicas de coleta, fonte de dados e método de análise.

Quadro 4 (3) - Operacionalização do projeto de pesquisa

Objetivo específico	Técnica de coleta	Fonte de dados	Método de Análise
Caracterizar o tipo de estrutura organizacional da empresa XYZ	Observação	Líder e liderados	Análise de Conteúdo
Identificar, selecionar e descrever o trabalho numa equipe que trabalha sob a estrutura de gestão por projetos	Observação	Líder e liderados	Análise de Conteúdo
Identificar os mecanismos de controle no trabalho inerentes à gestão por projetos	Entrevista e Observação	Líder e liderados	Análise de Conteúdo
Classificar os mecanismos de controle e suas especificidades na gestão por projetos	Entrevista e Observação	Líder e liderados	Análise de Conteúdo

Fonte: Próprio autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em dois tópicos, correspondentes a estrutura organizacional da empresa XYZ e aos mecanismos de controle próprios ao trabalho nessa estrutura e nesse tipo de equipe. Respondendo desta forma aos objetivos propostos.

4.1 Estrutura organizacional da gestão por projeto

O primeiro ponto de análise se referiu à estrutura organizacional da empresa XYZ, que apresentou uma estrutura marcada pela horizontalidade de relações, assim como a constante necessidade de crescimento e aprendizagem, tendo em vista que a atividade de TI exige reciclagem constante, pois a tecnologia muda rapidamente, conforme destacado por Rezende e Abreu (2000).

O profissional de TI deve sempre buscar atualização, isto é fator determinante na carreira deste profissional. Também foi identificado que essa estrutura por projeto oferece a possibilidade de se relacionar com pessoas interessantes, conforme menciona Morin (2001).

No contexto cultural da empresa XYZ é marcante a necessidade constante do uso da criatividade pelos profissionais de TI, que está associado à criação de soluções e sistemas que atendam às necessidades do cliente. Apesar dos sistemas serem relativamente parecidos, cada cliente tem suas particularidades, o que exige determinado grau de criatividade dos profissionais.

Tendo em vista que a empresa em questão trabalha sob a forma de projeto, vale destacar que na concepção de Valeriano (2001, p. 128), todo projeto possui um ciclo de vida próprio, procedente da própria temporalidade e escopo, evoluindo gradativamente até seu encerramento, ou seja, possui serviços ou produtos únicos, e, por mais próximos que sejam em relação a outros projetos, a situação será outra, implicando em novo modelo, fornecedores, mão de obra e outras variáveis que vão torná-los únicos.

Para enriquecer os dados analisados, torna-se enriquecedor apresentar o estudo que Harpaz e Meshoulam (2004) realizaram comparando trabalhadores do setor de

projetos de alta tecnologia com trabalhadores de setores tradicionais. No quadro apresentado em seguida, estão destacadas as principais diferenças.

Quadro 5 (4) - Principais características e práticas das organizações tradicionais comparadas a organizações de alta tecnologia orientadas a projetos

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

Fonte: HARPAZ; MESHOUAM (2004).

Caracterizando a empresa XYZ como uma organização orientada a projetos, levando em consideração que a inovação é sua característica predominante, vale destacar que nesse tipo de estrutura a padronização não é possível.

O contexto inovador, segundo Mintzberg (2001), é caracterizado por uma natureza complexa. Tais características são inerentes à natureza da organização e do segmento em que atua, envolvendo tecnologias ou sistemas complexos, sob condições de mudanças dinâmicas. Esse tipo de organização não depende de um único indivíduo inovador, mas de uma equipe multidisciplinar de especialistas trabalhando em conjunto.

No que se refere ao planejamento de ações, o ambiente organizacional é marcado por uma flexibilidade para responder de forma criativa as demandas. Outra característica predominante é a informalidade, pois as informações não possuem qualquer padrão formal, ou seja, fluem de forma flexível e informal. Para funcionarem bem, necessitam de especialistas que tenham obtido seu conhecimento e habilidade por meio de treinamento.

A fim de caracterizar a estrutura de gestão por projeto da empresa XYZ foi mais adequada à utilização da tipologia da configuração de estruturas organizacionais proposta por Mintzberg (2003, p.12). Desta forma, a empresa objeto de estudo foi classificada com características mais predominantes da estrutura organizacional *adhocrática*, uma vez que apresentou as características próprias desse tipo de estrutura. Tal estrutura é vista como a que melhor se adapta à inovação sofisticada, assim como a mais complexa.

Para tanto, a empresa foi classificada nessa estrutura organizacional, pois *adhocracias* utilizam diversos especialistas de áreas diferentes que se unem para desenvolver projetos de inovação específicos e que têm sua coordenação por meio de ajustamento mútuo que, dessa forma, emerge como principal mecanismo de coordenação.

A estrutura organizacional da empresa pesquisada tem na inovação sua característica predominante, pois a flexibilidade é o que conduz os trabalhos. Quanto aos fatores situacionais, o ambiente da empresa XYZ é dinâmico, pois não permite a previsibilidade, o que requer uma estrutura orgânica, assim como complexo, pois exige descentralização. Considerando que organizações dessa natureza não são muito estáveis, tendem a não permanecerem por muito tempo e, assim, são jovens.

Desta forma, *adhocracias* utilizam múltiplos especialistas de áreas diferentes e têm sua coordenação por meio de ajustamento mútuo que, dessa forma, emerge como principal mecanismo de coordenação.

Assim, uma vez descrita à estrutura organizacional da empresa pesquisada e suas características, a partir de agora serão apresentados os mecanismos de controle inerentes ao trabalho nessa estrutura e nesse tipo de equipe.

4.2 Mecanismos de Controle

A fim de atingir os objetivos relacionados à identificação e classificação dos mecanismos de controle do indivíduo na gestão por projeto, foi utilizada a classificação de Pagés (2007) sobre as instâncias de controle (econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas), que serviu de lente para a compreensão do trabalho da equipe analisada.

A opção por essa tipologia se deu pelos critérios de simplicidade, abrangência e coerência com os tipos de controles identificados. Para o autor:

Ao nível da instância econômica, são especialmente uma política de altos salários, as possibilidades abertas de carreira, reduzindo as discriminações de diplomas, sexo, família, meio social de origem, que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo, o que significa a aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa, e de modo geral, a aceitação das relações de produção e do sistema social. Ao nível político, um conjunto de técnicas de administração à distância [...] A contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio é assim mediada por diversas formas de autonomia controlada [...] Ao nível ideológico, uma ideologia dominante produzida pela empresa dá lugar a toda sorte de variantes e de interpretações individuais [...] Ao nível psicológico, a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar (PAGÉS, 1987, p. 28 e 29).

Ainda as políticas que convidam à participação e à autonomia têm os mesmos objetivos que as antigas práticas disciplinares, entretanto, com uma aparência mais sofisticada, lógica e científica em relação à gestão de pessoas. Os procedimentos são disciplinadores por ampliarem o controle sobre o indivíduo, com impacto na ordem política, econômica, ideológica e psicológica. Essa lente teórica permitiu a interpretação

dos dados e a compreensão de como ocorre o controle nessas circunstâncias de trabalho, conforme é tratado a seguir.

4.2.1 Instância Econômica

O primeiro mecanismo de mediação a ser abordado como presente na empresa XYZ tratou da dimensão econômica. Segundo Pagés et al. (1987, p. 99), essa dimensão "gerencia as vantagens concedidas ao pessoal em contraposição ao seu trabalho".

Conforme Pagés et al. (1987, p. 28), na instância da dimensão econômica, a organização faz uso:

(...) de uma política de altos salários; oferta possibilidades abertas de carreira, reduzindo as discriminações de diplomas [...], sexo, meio social de origem, que medeiam a aceitação dos objetivos de lucro e expansão da Empresa e, de modo geral, [conduzem] a aceitação das relações de produção e do sistema social.

O depoimento que segue ilustra a percepção dos entrevistados em relação à remuneração enquanto fator motivador.

A remuneração poderia ser melhor, mas entendo a situação da empresa, mesmo eles cobrando tanto. Ela faz o que pode. Posso ter qualidade vida e conforto com meu salário. Ele é justo, mas o que me motiva mesmo é a autonomia que tenho e a atividade de criação que desenvolvo. Isso é minha satisfação pessoal. ENTREVISTADO 1, entrevista em 10/03/2015.

Este depoimento transparece que a remuneração é considerada adequada, porém não o mais importante, tem um peso grande como atributo valorativo. Reconhece que a cada dia são mais exigidos, sendo assim, poderia ser melhor beneficiado, mas entende a “situação da empresa”.

Os entrevistados ressaltam de forma positiva autonomia que a empresa XYZ oportuniza a seus funcionários através da flexibilidade de horários. Esse fator, por exemplo, se sobrepõe a questão da remuneração, profissional e social, conforme mostra o depoimento abaixo:

O salário poderia ser maior, mas consigo fazer tudo da vida particular, pois a flexibilidade é grande. Por isso não tem problema quando a empresa precisa de meus serviços em qualquer horário. Com meu salário consigo ter qualidade de vida e proporcionar conforto a minha família. ENTREVISTADO 3, entrevista em 10/03/2015

O depoimento acima demonstra que o retomo obtido por meios de benefícios diretos e indiretos, é adequado. Sendo assim, surge um sentimento de gratidão e reconhecimento sob a dimensão econômica, agregando cada vez mais outras expectativas.

Na percepção do entrevistado 3, quanto maior a remuneração, mais conforto eles podem proporcionar à sua família, assim como obter uma qualidade de vida maior. Considera o trabalho importante para satisfazer outras dimensões da vida. Tais dimensões dão sentido ao trabalho no nível pessoal.

Na passagem abaixo mais relatos sobre o salário enquanto gerador de realizações pessoais.

O salário é adequado ao mercado local. Mas aqui muito mais que dinheiro tem a minha realização envolvida. A forma de trabalhar aqui é boa. Posso fazer da minha forma, desde que traga resultado. Gosto muito do que faço, não consigo parar, mesmo que pudesse. ENTREVISTADO 6, entrevista em 10/03/2015.

O objetivo econômico é importante, porém não justifica o trabalho, entretanto. Para o entrevistado 6, mesmo que tivesse oportunidade financeira de parar de trabalhar, continuaria trabalhando. Sendo assim, além da remuneração há uma valorização do salário enquanto fonte para satisfazer outras dimensões da vida. Essas dimensões que dão sentido ao trabalho no nível pessoal, profissional e social.

Desta forma vale destacar que na perspectiva de Pagés et al. (2008), considerando as instâncias econômicas, a empresa XYZ proporciona subterfúgios como uma “falsa autonomia”, que podem compensar um salário que poderia ser mais elevado. Através desse dispositivo a organização expõe “sistema de significados” para as ações e resultados que ocorrem em seu interior, colocando de forma explícita, o que é ou não é (ou que deve ou não deve ser) utilizado e incorporado pela força de trabalho, como formas de interpretação da realidade corrente, atuando também como uma mediação psicológica, que será explicada em outro tópico.

Sobre a instância política, os dados analisados serão demonstrados a seguir.

4.2.2 Instância Política

Outro mecanismo utilizado nessa pesquisa para a compreensão do controle do indivíduo na empresa XYZ foi a dimensão política que, como descreve Pages et al. (1987, p.99), "assegura o controle da conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações".

Segundo Pages et al. (1981, p.28), essas formas de mediação se revelariam por:

(...) um conjunto de técnicas de administração à distância [...] [que] garantem o respeito às diretrizes, e ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual, especialmente através de regras e princípios que o indivíduo interioriza, aplica e reproduz, ele mesmo. A contradição entre o desejo do indivíduo de controlar as finalidades de seu trabalho e o respeito a uma política da empresa sobre a qual ele não tem domínio, é assim mediada por diversas técnicas de autonomia controlada.

A instância política se alicerça a partir do desenvolvimento de sistemas de autonomia controlada pela administração à distância, com a utilização dos artefatos da tecnologia da informação. Desta forma, há a substituição de regras e interdições por regras e princípios interiorizados de acordo com a estrutura informal e de hierarquia horizontal.

O depoimento a seguir ilustra a presença de forma intensa dessa instância na empresa XYZ, possivelmente devido a especificidade da área de atuação, tecnologia da informação, tendo em vista que a presença de equipamentos de alta tecnologia se faz bem presente no dia a dia da empresa.

Trabalho muito aqui, várias vezes levo projeto para casa, fico até tarde aqui, mas compensa. Gosto demais do ambiente e das pessoas. Tenho muita autonomia no que faço. Essa liberdade para trabalhar me motiva muito.
Quando troco mensagens com a equipe pelo whatsapp de madrugada, sinto como somos uma equipe unida, com o mesmo objetivo...
ENTREVISTADO 3, entrevista em 10/03/2015.

Nas explanações acima fica evidente como a administração a distância está presente, sendo fortalecida pela tecnologia, aprisionando cada vez o indivíduo. É percebida a “alienação” recorrente, ou seja, o indivíduo tem uma liberdade que o aprisiona. A empresa cria um sistema decisório de administração controlada,

assegurando a administração à distância. Para tanto, há a substituição de ordens e interdições por regras e princípios interiorizados de acordo com o objetivo da empresa.

Pela estrutura da empresa ser por projeto, a questão do sentimento de autonomia entre os integrantes da equipe é forte, além de ser vista como positiva para o bom andamento do projeto.

Segue relato que evidencia a presença da convivência do indivíduo ao formato de aprisionamento à distância:

A flexibilidade que tenho aqui não tem preço, a empresa pode me convocar a hora que for, sempre estarei a disposição. Trabalhar com esse nível de autonomia me deixa muito motivado. Posso definir a estratégia a ser adotada e sei que terei cobertura. Muito bom oportunizar o tipo de trabalho “*home office*”. Trabalho em casa até a hora que quiser. Aqui é importante o ócio criativo.
ENTREVISTADO 6 (GESTOR)

Vale ressaltar que a fala acima é do gestor da equipe que, no âmbito geral teve respostas similares aos demais integrantes da equipe. Assim como os demais, enfatizou como positiva a experiência de trabalhar com tanta “autonomia” dispensada. Justifica que trabalha com inovação, processo que necessita de liberdade para a execução.

Vista como fator positivo o fato da empresa disponibilizar a opção de trabalhar sob o vínculo empregatício de “*home office*”. Para justificar a funcionalidade desse tipo de vínculo empregatício, afirma ser mais produtivo com essa “autonomia dispensada”. Nessa situação fica evidente na fala “Trabalho em casa até a hora que quiser”, como o indivíduo fica aprisionado nesse contexto inovador.

Na perspectiva de Pagés (1981), a pressão do ambiente externo que as organizações modernas atravessam, exige a adoção de mecanismos de controle. A partir daí surge o paradoxo: assegurar o atingimento dos objetivos estratégicos definidos em estruturas com características muito flexíveis, e em paralelo, a necessidade de controlar o indivíduo nesse contexto de autonomia. Ou seja, é necessário promover condições para que os indivíduos ajam livres e autonomamente, além de controlar o "grau de liberdade" fornecido a esses mesmos indivíduos de forma a que conflitos entre a organização e os indivíduos não eclodam.

4.2.3 Instância Ideológica

Outro tipo de controle utilizado para caracterizar o controle do indivíduo na empresa é a instância ideológica, que se fundamenta sobre dois aspectos prioritários (1987, p. 74): pelo fato de a empresa responder às mais profundas expectativas dos indivíduos, à sua "necessidade de crer", a ponto de levar a pessoa a pensar que as empresas hipermodernas são os lugares onde se elabora uma nova religião. Visto que os funcionários compartilham cada vez mais da ideologia da empresa, na medida em que participa de sua elaboração, em um vasto processo de autopersuasão, o que contribui para a sua própria submissão.

Além desses aspectos, a ideologia nem sempre é manifesta nos discursos dos gestores da organização, mas se propaga embutida nas mais diversas políticas de comunicação e por meio dos mecanismos de gestão que são praticados pela empresa. A dinâmica desse processo se dá mediante a adesão a um sistema de valores, a uma moral de ação, que é traduzida para os manuais normativos que regem as atividades e processos organizacionais, além de uma filosofia que, na medida em que são incorporados de forma conjunta pelos indivíduos, os tomam "pertencidos e pertencentes".

Segundo Pagés et al. (1987, p. 86), "os empregados sentem necessidade de preservar a qualquer preço a imagem gratificante que formaram de sua empresa para poderem conservar a fé que investiram nela". Para que esse processo se estabeleça, os indivíduos impõem-se processos de autopersuasão, ou seja, colaboram para a sua própria doutrinação, resolvem seus conflitos ideológicos e reforçam a ideologia dominante, sempre com a impressão de pensar livremente.

No ponto de vista de Pagés et al. (1987), as formas de mediação se manifestam na medida em que se processa a adesão do indivíduo a um conjunto de valores, a uma filosofia que é transmitida pela organização. É este movimento que faz com que as pessoas se sintam "ideologicamente identificadas", acolhidas e coerentes e, conseqüentemente, não percebem pontos de divergência que possam levá-las a reconhecer um campo conflituoso.

Tal sentimento de pertencimento aos valores da organização pode ser observado nos relatos abaixo:

Aqui é um pouco do meu mundo, não há um padrão pré-estabelecido. Existe o respeito a diversidade.
 Para trabalhar aqui tem que ter o mesmo DNA, está no sangue.
 A autonomia daqui não tem preço. Aqui é fantástico.
 As pessoas acham que trabalho em um parque de diversões que tenho aqui não existe.
 ENTREVISTADO 4. Entrevista em 10/03/2015

Fica evidente nas colocações acima o nível de adesão dos indivíduos aos valores da organização, fazendo com que acreditem que realmente o mundo organizacional é “um pouco do seu mundo”. Assim como observado em outras instâncias, a presença da “sensação de autonomia” se faz presente nas falas nos entrevistados. Os fatores intrínsecos à ética própria da organização se revertem em um credo, à semelhança do conceito religioso.

Nos relatos abaixo o entrevistado faz menção a figura do gestor enquanto um indivíduo que precisa conhecer bem tecnicamente as tecnologias desenvolvidas. Assim como a percepção em relação ao crescimento da empresa.

Aqui o gestor precisa conhecer muito tecnicamente, caso contrário será dominado pela equipe, pois as pessoas são muito maduras. Não precisa mandar, cada um aqui sabe o que deve fazer.
 As vezes, quando vejo o crescimento daqui, tenho receio de que ela se torne uma empresa burocrática.
 Cada projeto é um mundo, isso oportuniza muito crescimento. ENTREVISTADO 2.
 Entrevista em 10/03/2015

Nesse extrato fica evidente a preocupação com o crescimento da empresa, pois pode impactar no “nível de liberdade” existente. Ou seja, as amarras burocráticas, a morosidade nos processos, inerentes a empresas tradicionais, podem aprisionar os indivíduos.

No que se refere à figura do gestor de equipe foi levantada a necessidade do conhecimento técnico aprofundado, sendo condição necessária para a condução da equipe. Essa necessidade se deve ao elevado nível de maturidade da equipe. Fica evidenciado que nos aspectos comportamentais eles acreditam não precisar muito de gerente devido ao alto nível de maturidade.

Em relação à oportunidade de trabalhar em vários projetos, foi vista como geradora de aprendizado constante pelas trocas entre diferentes profissionais. Assim

como a particularidade de projetos terem um início, meio e fim. Tal fato diminui as chances do trabalho tornar-se rotineiro ou de se tornar uma atividade sem fim.

Segue trecho da fala de um entrevistado sobre o sentido do trabalho.

Não me imagino mais trabalhando em outro local. Aqui consigo minha realização...a empresa pensa igual a mim. A cobrança é compensada pelo ambiente e pela liberdade que tenho aqui dentro.

ENTREVISTADO 2. Entrevista em 10/03/2015

No decorrer deste trabalho, sobretudo nas entrevistas, pôde-se perceber que a carreira em TI influencia de alguma forma os sentidos dos trabalhos dos profissionais à medida que os entrevistados apresentaram alguns valores e descontentamentos diretamente ligados à sua carreira. No caso acima relatado, dentre as características valorizadas podem-se destacar a identificação com a tarefa e o sentimento de liberdade. Dentre os valores negativos da carreira podem-se destacar principalmente o estresse alto.

Para Pagés et al. (1987), as formas de mediação se manifestam, na medida em que se processa a adesão do indivíduo a um conjunto de valores, a uma filosofia que é transmitida pela organização.

A instância ideológica procura reforçar a imagem positiva da função da organização, não permitindo que as pessoas se conscientizem das contradições das políticas empresariais e sociais que subentendam. A empresa procura tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores. Ficando evidente a função da ideologia, reforçando a imagem positiva da organização, não permitindo ao funcionário se conscientizar plenamente das contradições das políticas.

Para finalizar, segue no próximo tópico a análise da última instância de controle, a instância psicológica.

4.2.4 Instância Psicológica

Na dimensão psicológica, segundo Pagés et al. (1987, p. 41), as empresas "praticam uma política de gestão de afetos, que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico dos indivíduos".

Seguem trechos da entrevista em que fica evidente a consciência da pressão psicológica sofrida pelos indivíduos inseridos no contexto pesquisado.

Aqui se vive em gangorras no estado psicológico. É muita pressão por causa dos prazos estabelecidos.
O que faz com que eu permaneça é a opção em fazer algo diferente, que traz aprendizado e desafio. ENTREVISTADO 1. Entrevista em 10/03/2015.

Neste extrato, na fala do entrevistado 1: “se vive em gangorras no estado psicológico”, fica evidente o nível de conscientização em relação ao controle exercido. No caso relatado a evidência forte da pressão exercida com o objetivo do cumprimento de prazos.

No concernente a pressão sofrida em fases específicas dos projetos, esta pode agir como um fator gerador de adoecimento psíquico, tendo em vista que a cobrança e a pressão vão aumentando consideravelmente nas últimas fases do projeto. Vale ressaltar que mesmo diante de situações de stress elevado, o nível de maturidade dos funcionários é visível, pois eles encontram subterfúgios que justifiquem tal “sofrimento”. Ou seja, a opção de “fazer algo diferente” e a “liberdade gozada” justificam o sofrimento vivenciado.

Foi identificado, nas entrevistas, um estresse elevado resultante das atividades de TI. Sobretudo, pode-se notar que apesar dos entrevistados gostarem da carreira de TI, reconhecem que é desgastante e estressante e que essa situação é inerente a algumas fases do projeto.

A questão da pressão sofrida pelos prazos estabelecidos se dá pela própria especificidade do projeto, tendo em vista que se trata de um evento temporário, que tem essencialmente começo e final definidos, diferenciando-se de operações rotineiras e continuadas. Por possuírem início e fim, precisam ser corretamente planejados, executados, controlados, encerrados e verificados na sua efetividade. Isso conduz à que possuam objetivos claros, medidas de resultados, datas que atendam aos requisitos negociados e explícitos das partes interessadas (XAVIER et al., 2006).

Abaixo mais evidências sobre a presença da pressão e a forma de compensá-la:

A condição psicológica é muito afetada pelo fator prazo. Mas o ambiente aqui é fantástico. Digo que existe uma diversidade de tudo aqui dentro, como: religião, condição social, opção sexual. Aqui se convive com pessoas diferentes. Isso tudo compensa a loucura pelo prazo. ENTREVISTADO 4. Entrevista em 10/03/2015.

No relato acima é importante destacar a presença constante da pressão, porém há uma compensação por está inserido em um contexto em que a uma diversidade cultural que propicia aprendizado.

Vale destacar, assim como mencionado em outras instâncias, a satisfação em fazer sempre algo diferente, que agregue ao seu conhecimento.

No que se refere à dualidade prazer e ódio da instância psicológica, seguem trechos que evidenciam a interferência dessa pressão nos vínculos familiares.

Quando tenho um trabalho a realizar, me disponho a qualquer sacrifício de ordem pessoal, pois sei que serei recompensado. Mesmo que as vezes sacrifique minha família pela ausência constante.

Aqui as pressões são vivencias de forma conjunta, sabemos que vai acabar logo.
ENTREVISTADO 3. Entrevista em 10/03/2015.

Nos trechos acima fica evidente o stress vivenciado e o sofrimento que causa ao sacrificar a família. Pode-se observar a percepção de que o exercício do papel profissional e os retornos de ordem psicológica que essa atividade proporciona ao se referir ao sacrifício – “sei que serei recompensado” se sobrepõem à renúncia de outros prazeres, o que acarreta coerência com o papel mediador da dimensão psicológica.

Segundo Pages et al. (1981, p. 29), é sobre essa dimensão que:

(...) a dupla privilégios-restrições (coerções) se transforma em dupla prazer-angústia. A organização funciona, por um lado, como uma imensa máquina de prazer e, por outro, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter limitado e inatingível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar. Este meio, mais seguramente que os outros, favorecem a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua ao nível inconsciente.

Segue trecho da entrevista em que fica evidente como o indivíduo se sente perante a vigilância tecnológica constante.

Às vezes, muito raramente, fico um dia ao menos de férias da tecnologia...me desconecto. Mas penso logo em algum trabalho que eu possa utilizar a criatividade, inovação e também que seja útil para sociedade me instigam.
ENTREVISTADO 2. Entrevista em 10/03/2015.

No relato do entrevistado 2 fica evidente o sentimento de aprisionamento pelas tecnologias, mas ao mesmo tempo, o sentimento de realização pela criatividade utilizada e a consciência dos valores da sociedade.

A investigação empírica parece corroborar as proposições teóricas sobre as práticas organizacionais de controle político, conforme mostrado no fragmento a seguir:

Os líderes cobram os resultados através cobranças bem informais, por reuniões virtuais, até no cafezinho, sem querer.

ENTREVISTADO 2. Entrevista em 10/03/2015.

A resposta acima reforça a proposição de Pagés et al. (2008) de que as organizações exercem poder também por meio da prática política que se realiza a partir de regras e normatização de funções e tarefas. Essa normatização que na empresa XYZ, se estrutura de maneira informal, consente uma falsa noção de liberdade, pois o líder formal não cobra diretamente o subordinado, mas sim pela impessoalidade de regras. Isso é uma forma de controle político, de acordo com Pagés et al. (2008) porque dá liberdade condicionada por instrumentos de controle mais sutis.

Desta forma, a instância psicológica atua ora dando prazer, ora angústia (privilégios e restrições) aos indivíduos. Essa forma de dominação exerce influência sobre o inconsciente do indivíduo, fazendo com que ele internalize as restrições e ao mesmo tempo as satisfações que ela oferece. Esta mediação se exerce ao nível inconsciente e impacta as estruturas da personalidade, a medida que a organização acaba por funcionar como uma máquina de prazer e angústia, estimulando um processo de dominação psicológica (PAGÉS et al. 2008).

5 CONCLUSÃO

Esta seção que compõe a última parte desse trabalho responderá ao objetivo central que se constituiu em compreender como ocorre o controle do indivíduo no trabalho, em empresa com foco em inovação. Para isso, essa pesquisa percorreu algumas etapas que construíram esse trabalho, que ao final revelou um indivíduo aprisionado dentro de sua própria liberdade. Na sequência apresenta sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

Na prática existe um controle, submerso nas relações, nos níveis mais sutis, promovendo a inserção do emocional e o racional sobre a força de trabalho. Prevaecem a preocupação com as tarefas e o vínculo afetivo do comprometimento, pois há um envolvimento emocional e/ou gratidão com os “privilégios” que a empresa proporciona, principalmente através de uma autonomia proporcionada, uma relação de admiração, confiança e inspiração, suscitando o comprometimento com os objetivos organizacionais.

O ponto de partida foram os argumentos teóricos na tentativa de compreender os dois grandes temas: gestão por projeto e controle do indivíduo no trabalho.

Para caracterizar a estrutura organizacional da empresa XYZ, enquanto gestão por projeto foi empregada à tipologia da configuração de estruturas organizacionais proposta por Mintzberg (2003, p.12). A classificação mais adequada para a empresa em estudo foi a estrutura organizacional *adhocrática*, principalmente no tocante a predominância de características como a inovação sofisticada e a complexidade.

Para o controle foi utilizada a tipologia das instâncias de controle de Pagés (2007): econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas, que serviram de parâmetro para subsidiar a compreensão do trabalho das equipes por projeto na equipe pesquisada.

Em relação à forma como ocorre o controle do indivíduo, vê-se que as inúmeras transformações pelas quais as organizações vêm passando atualmente, seja por consequência da utilização de novos modelos de gestão, seja pela implementação de tecnologias, têm facilitado a implementação de um arsenal de mecanismos de controle no campo organizacional. Assim, o poder não se limita às relações entre empresários e funcionários, mas que ele está enraizado na prática cotidiana da organização.

A confrontação entre as tipologias de controle estudadas consente a discussão sobre o exercício do controle nas relações de trabalho pela ótica das instâncias

psicológicas e ideológicas (PAGÉS et al., 1993), dos controles democráticos e por amor (MOTTA, 2000) e dos reguladores incitativos (GORZ, 2003). Ou seja, o fenômeno se explica por uma necessidade de adaptação às condições históricas do sistema, que dissimula seu caráter hegemônico e opressor (PAULA, 2000), operando da seguinte forma: “Flexibilizando-se para atender às novas demandas tecnológicas e mercadológicas, reinventando instrumentos de controle e sofisticando-se como aparelho ideológico reprodutor da dominação”.

Recuperando o argumento de classificação utilizado nesse estudo, baseado em Pagés (1987), os resultados mostraram no tocante a **instância econômica**, que utiliza como dispositivo de mediação a questão salarial, pois na empresa XYZ a valorização da remuneração está presente de forma bem frenética, porém não foi pontuada como a principal motivação para o trabalho. Há uma valorização da autonomia que acreditam desfrutar. Complementando com os prazeres que a remuneração pode proporcionar.

Referente ao **nível político**, que assegura o controle em conformidade às regras e aos princípios, a divisão dos indivíduos e dos grupos, o comando de suas relações, verificou-se a utilização de mecanismos de tecnologia da informação para manter sob controle os indivíduos que se dizem “livres de controle”. Ou seja, o controle é exercido através de técnicas mais sutis e modernas. Na realidade da empresa pesquisada a presença de mecanismos da instância política foi identificada de forma bem frequente, possivelmente por se tratar de uma empresa de tecnologia, o que facilita o acesso e a utilização dos instrumentos computacionais modernos.

Os indivíduos criam expectativa sobre a percepção de que são livres, ou seja, seu nível de comprometimento com a empresa é tão intenso que não conseguem ter consciência de quão “aprisionados” são. A diferença para as organizações tradicionais é a sutileza e o apoio da tecnologia da informação.

Em relação à **instância ideológica**, foi identificado que na empresa XYZ as pessoas se sentem muito comprometidas com a ideologia da empresa. Na perspectiva de Pagés et al. (1987, p. 86), "os empregados sentem necessidade de preservar a qualquer preço a imagem gratificante que formaram de sua empresa para poderem conservar a fé que investiram nela".

Nessa instância, encarnam concretamente os valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, que legitimam todas estas práticas e ocultam os objetivos de lucro e dominação.

Argumenta-se que por parte dos indivíduos há uma predisposição para a "dedicação de corpo e alma" ao trabalho que realizam e à empresa a qual pertencem (no sentido literal). E é isso que constitui, na visão dos autores (1987, p. 75), "um elemento fundamental para o poder da empresa e para o seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos".

A última instância utilizada para descrever como ocorre o controle do indivíduo na empresa é a **instância psicológica**, que favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua no nível inconsciente, na qual a organização ora funciona dando prazer, ora angústia (privilégios e restrições) ao indivíduo. Faz-se presente a prática de uma política de gestão dos afetos que favorece o investimento inconsciente massivo da organização e a dominação desta sobre o aparelho psíquico dos indivíduos.

Desta forma, na perspectiva de Pagés (2008), essas instâncias atuando de forma isolada ou em conjunto, cumprem a função de mascarar ou mesmo de ocultar as contradições do sistema, contribuindo significativamente para que os atores organizacionais internalizem e assumam como próprios os valores da organização, assegurando o controle comportamental.

Pode-se falar que na empresa XYZ encontram-se evidências de todas as instâncias de controle. Pois, os mecanismos de mediação não se estabelecem, por exemplo, unicamente sob a dimensão econômica do processo produtivo. Essa, talvez, seja a forma mais explícita, mais fácil de ser percebida. Entretanto, o processo envolve uma quantidade bem mais abrangente de impactos sobre o indivíduo. Isso se explica, inclusive, em função do próprio perfil de competências e habilidades que é exigido desses indivíduos. Ou seja, pessoas que são dotadas de uma grande capacidade crítica acerca dos processos de trabalho e dos objetivos organizacionais, por consequência, também o são frente aos seus próprios direitos e "poderes".

Para que o controle possa ser mantido, Pagés et al. (1987, p. 23) esclarecem como é constituído esse conjunto de forças:

Diríamos que se misturam fragmentos dos discursos que resultam de uma instância econômica, definida como o lugar do controle sobre a força de trabalho e suas contradições com outras de uma instância política no sentido do controle sobre as finalidades da produção, com outras de uma instância ideológica, a esfera das representações e dos valores, com outras ainda de uma instância psicológica, as estruturas e os conflitos de personalidade.

Segundo Pagés (2008) a empresa moderna dissimula os jogos de interesse, apreende os conflitos antecipadamente, ocultando posicionamentos contraditórios, em que a aparente preocupação com o indivíduo é ressaltada. Por meio de manipulação e elementos culturais há a intenção de desenvolver outras formas de domínio e controle social. Outros mecanismos são utilizados por meio de novas tecnologias, que dão suporte a atividade gerencial.

Partindo desse pressuposto, se faz mister pensar nas relações de trabalho em que o objetivo principal não seja “controlar os indivíduos” para o atingimento das metas organizacionais, mas encontrar maneiras de obter lucro através de relações de trabalho mais humanas.

5.1 Recomendações Gerenciais

As recomendações gerenciais são frutos de uma análise entre as aplicações práticas e os modelos teóricos utilizados, com o objetivo de aperfeiçoar cada vez as práticas de controle tanto para a empresa quanto para o bem estar do trabalhador.

Diante das análises e discussões, recomenda-se a realização de pesquisas que elucidem cada vez mais o que está subjacente aos discursos organizações, que cada vez mais estão voltados para uma postura de controle dissimulado.

Vale ressaltar a importância de continuar estudando as equipes e o ambiente de projetos para tentar entender e dirimir as situações de estresse a que elas estão submetidas. Conforme salientado por Rabechini Jr. e Carvalho (2003), o alto grau de motivação da equipe deve estar aliado a um ambiente saudável e gerenciamento eficiente para garantir o sucesso dos projetos.

Uma sugestão de trabalho futuro é realizar um estudo sobre o controle do indivíduo no trabalho com profissionais de TI que não trabalham inseridos em uma estrutura por projetos, a fim de verificar se existe diferença na percepção do controle entre profissionais de TI que trabalham baseados na estrutura por projeto daqueles que não trabalham inseridos nesse contexto de trabalho.

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

Como aplicação prática deste estudo sugere-se, ainda, instrumentalizar os empresários de empresas de tecnologia da informação sob a estrutura por projeto, na

perspectiva de desenvolver ou rever suas práticas de controlar os indivíduos, tendo como foco uma perspectiva mais humana das relações de trabalho.

6 REFERÊNCIAS

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

ALCADIPANI, R. e ALMEIDA, A “**Por fora bela viola, por dentro...: Análise crítica sobre a gestão do espaço nas organizações por meio de um estudo de caso sobre a implementação de um escritório aberto no Brasil**” *Organização e Sociedade*. vol. 07, no. 19, 2001.

ANTHONY, R.N. **The management of control function.** Boston, Massachussets: The Harvard Business School Press. 1988.

BARDIN L. **L’Analyse de contenu.** Editora: Presses Universitaires de France, 1977.

BARLEY, S.R.; KUNDA, G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. **Administrative Science Quarterly**, 1992, 37, pp. 363-399.

BAZELEY, Pat. **Quantitative data analysis with NVivo.** London: Sage Publications, 2011.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BERNOUX, P. (1985). **La sociologie des organisation.** Paris: Seuil.

CARVALHO, André Pereira de. BARBIERI, José Carlos. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n.1, p.232-256, Jan./Mar. 2013.

CARVALHO, Marly M.; RABECHINI, Roque Jr. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** V. 1, 11. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2008.

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

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, 2000, v. 21, n. 1, pp. 141-161.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. 2007. (Obra original publicada em 2003).

CROZIER, M. e FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Seuil, 1977.

DAWSON, P. et WEBB, J. New production arrangements: the totally flexible cage ?. **Work, Employment & Society**. 1989, Vol. 3, n°. 2, pp. 221-238.

DELLAGNELO, E. H. L., SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração**. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (pp. 97-118). São Paulo: FGV, 2005.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage publications. 2000.

DERMER, J. Control and organizational order. **Accounting, Organizations and Society**, 1988, v. 13, n. 1, pp. 25-36.

DOURADO, D.C. P; CARVALHO C.A. **Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho?** Cadernos EBAPE. BR, v.4, n° 4, Dez. 2006.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

FARIA, J.H. **Economia política do poder. Fundamentos**. Curitiba. Juruá Editora, 2004.v.1.3.

FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERRAZ, João C; KUPFER, Devid; HAGUENAUER, Lia. **Made In Brasil: desafios competitivos para a indústria.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997/1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995). 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** 3.ed. [s.l.]: Artmed, 2009.

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr., & Moscarola, J. (1997). Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, 1997, 32(3), 97-109.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. MELO Fabrício Augusto de Freitas. CALDAS, Sandro Henrique da Rocha. **O CRM na Iniciação, Manutenção e Finalização de Relacionamentos.** Comerciais em Provedores de Serviços Bancários – Estudo de Caso. *Revista ADM.MADE*, ano 9, v.13, n.1, p.76-92, janeiro/abril, 2009.

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr., MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, 1997, 32(3), 97-109.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V. 3, n. 2. p. 57-63, mar/abr., 1995.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho.** Crítica da razão econômica. São Paulo: Anna Blume, 2003.

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

HATCH, M.J. **Organization theory** - modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press. 1997.

JERMIER, J. Introduction: Critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, 1998, V; 43, n. 2, jun., pp. 235-256.

KERZNER, H. - **Gestão de Projetos - As Melhores Práticas** - 2ª Edição – 2006 - Editora Bookman – Reimpressão 2010.

LEBAS, M. Toward a theory of management control: organizational process, information economics, and behavioral approaches. **Cahier de Recherche**, 1980, n. 158. HEC-ISA.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

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

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

MINAYO, M. C. de S.(org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

MOTTA, F.C.P.; FREITAS, M.E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. OECD, 1997. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos em 2004.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p.47-74, 1970. Jul/dez.

PAGÉS, M., BONETTI, M, DE GAULEJAC, V. E DESCRENDE, D. **O poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PAGÉS, M. et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

PRESTES MOTTA, F., VASCONCELOS, I.F.F.G. e WOOD Jr., T. (1995) O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: Thomaz Wood Jr., **Mudança Organizacional** – aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, pp.119-151.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI, **Um guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos - PMBOK**, Syba: PMI Publishing Division, 2004.

PMI. **PMBOK**: um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 5ed. Newtown Square: PMI 2013.

PROENÇA, Wander de Lara. Observação Participante. **Revista de Antropologia**. 2008, v. 2, Ano 1, ISSN 1982-1050.

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

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

RICHARDSON, R. J. ET (Col.) **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIVARD, S. **Information technology and organizational transformation: solving the management puzzle**. London: Butterworth-Heinemann, 2004.

SILVA, A. K. F. - **Como as formas e ferramentas de transferência de conhecimento podem agregar valor na gestão de projetos**: um estudo de caso. Dissertação do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense - Niteroi – 2008.

SILVA, R. Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total: o caso da Siderúrgica Riograndense. In: I Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais do I ENEO**. Curitiba: 2005, Cromos – Editora e Indústria Gráfica, V. 1, pp. 01-15.

SOLÉ, A. La décision: production de possibles et d'impossibles. In: **Traité d'ergonomie**. Ouvrage collectif. Paris: Editions Octares Entreprises, 1996.

TANNENBAUM, A.S. **Control in organizations**. New York: 1968, McGraw Hill 6ª Edição – BRASPORT – 2005 - Reimpressão 2008.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Chichester, West Sussex, England, John Wiley & Sons, 2005.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. Makron Books. São Paulo, 2001. Edição 2008.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**, Rio de Janeiro: BRASPORT, 2005.

VALLADARES, Licia. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista brasileira de Ciências Sociais**. 2007, v.22, n. 63, p. 153-155, ISSN 0102-6909.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

WARHURST, C., e Thompson, P. **Hands, hearts and minds: Changing work and workers at the end of the century**. In: P. Thompson. e C. Warhurst (Eds.) *Workplaces of the future*: 1-24. London: MacMillan, 1998.

WILLMOTT, H. C. (1993). Postmodernism and excellence: The de-differentiation of economy and culture . **Journal of Organizational Change Management**, 5, 1, 58-68.

XAVIER, C. M. S; VIVACQUA F. R; MACEDO, O.S.; XAVIER, L.F. S – **Metodologia de Gerenciamento de Projetos** – Methodware – Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos – BRASPORT Livros e Multimídia Ltda – Rio de Janeiro – 2ª Edição 2009 – Reimpresão 2010.

XAVIER, C. et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos** – Metodoware – Brasport, 2005. Rio de Janeiro, Brasil.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE A

Quadro 6 (5) – Questionário das entrevistas

Instâncias	Perguntas
Instância Econômica	<p>1. Como é composta sua remuneração? É fixa ou variável?</p> <p>2. Como você avalia a contrapartida financeira que você recebe por seu trabalho quando faz parte de uma equipe de projeto?</p> <p>3. Você sente que a remuneração é um fator motivador quando realiza um projeto?</p>
Instância Política	<p>4. Qual é a sua rotina de dias e horários de trabalho?</p> <p>5. Na realização de seu trabalho num projeto, como você avalia a sua autonomia na realização do mesmo?</p> <p>6. De que forma, num projeto que você participa ou participou, as tarefas são definidas?</p> <p>7. Há manuais de procedimentos, scripts ou alguma estrutura prévia que normatize ou prescreva como o trabalho por projeto deva ser realizado?</p> <p>8. Como o líder da equipe, em geral, acompanha os resultados dos membros?</p> <p>9. Você se sente estimulado por trabalhar com esse nível de autonomia? Por quê?</p>
Instância Ideológica	<p>10. Qual a imagem que você faz dessa organização?</p> <p>11. Como você se sente em relação a ela?</p> <p>12. Você tem participado de programas de desenvolvimento de carreira? Que tipos?</p> <p>13. Você participa de reuniões de planejamento estratégico?</p> <p>14. Como você percebe a imagem que sua família e seus amigos têm de seu emprego?</p> <p>15. Você se sente motivado em ser funcionário dessa organização? Por quê?</p>
Instância Psicológica	<p>16. Você considera que sua condição física está relacionada com o tipo de trabalho que você realiza?</p> <p>17. E seu estado de espírito, disposição psicológica?</p> <p>18. Como percebe que o seu trabalho faz bem ou prejudica sua saúde física ou mental?</p> <p>19. O que faz você continuar com essa atividade e esse tipo de trabalho?</p> <p>20. Quais são as recompensas mentais que parecem justificar esse seu trabalho?</p>

Fonte: o autor.